

**Сирил Норткот Паркинсон**

# **ЗАКОНЫ ПАРКИНСОНА**



# Сирил Норткот Паркинсон

## Законы Паркинсона

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69501022](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69501022)*

*Законы Паркинсона:  
ISBN 978-985-18-5258-7*

### Аннотация

Сирил Норткот Паркинсон – британский историк и писатель, родившийся в начале XX века, известный не столько многочисленными историческими исследованиями, сколько сформулированному закону, относящемуся к теории управления и получившему его имя. В наиболее общем виде этот закон звучит следующим образом: «Работа занимает столько времени, сколько его отводится на ее выполнение».

Эксцентричный английский юмор, присущий данной книге, сделал ее не теряющей своей актуальности и в веке XXI. Законы Паркинсона адресованы всем тем, кому кажется, что мир устроен достаточно разумно. Здесь вы можете найти советы на все случаи жизни, от организации собственной фирмы до составления списка приглашенных на вечеринку, а законы миссис Паркинсон помогут вам разрешить самые запутанные проблемы в личной жизни и справиться с любыми неурядицами.

Для широкого круга читателей.

# Содержание

Дорогой прогресса,	4
Мышеловка на меху	25
Мышеловка на меху	25
Стимулы и наказания	36
Правительство и бизнес	46
О накладности накладных расходов	61
Без рекламы не прожить	77
Консультанты	92
Конец ознакомительного фрагмента.	100

# Сирил Норткот Паркинсон

## Законы Паркинсона

**Дорогой прогресса,**

**или**

**По следам Сирила Н. Паркинсона**

Сирил Норткот Паркинсон – британский историк и писатель, своей известностью обязанный не столько многочисленным историческим исследованиям, сколько сформулированному им закону, относящемуся к теории управления и получившему его имя. В наиболее общем виде этот закон звучит следующим образом: «Работа занимает столько времени, сколько его отводится на ее выполнение».

Паркинсон родился 30 июля 1909 года в провинциальном английском городке. Родители его принадлежали к артистическим кругам: отец был художником, мать – музыкантшей. Учился он сперва в Кембридже, затем в Королевском колледже в Лондоне, где в 1935 году получил степень доктора философии. Избрав академическую карьеру, Паркинсон преподавал в различных учебных заведениях в Англии, а затем в Малайском университете (1950—1958). Он участвовал во второй мировой войне, будучи офице-

ром генштаба. После войны занялся изучением истории английского военного флота. В ходе своей работы Паркинсон обнаружил данные, которые показались ему весьма примечательными и стали исходным пунктом для его последующего исследования природы и особенностей феномена бюрократии. Он стал автором нескольких работ на эту тему, в число которых входят: «Закон Паркинсона, или Дорогой прогресса» (*Parkinson Law: The Pursuit of Progress*), 1957, «Свойки и чужаки» (*In-laws and Outlaws*), 1962, «Закон отсрочки» (*The Law of Delay*), 1970, «Закон миссис Паркинсон» (*Mrs. Parkinson Law*), 1968.

Помимо этих произведений, принесших ему известность в широких читательских кругах, Паркинсон написал ряд исторических работ, в том числе «Торговля в восточных морях, 1793—1815 годы» (*Trade in the Eastern Seas 1793—1815*), 1954, «Эволюция политической мысли» (*The Evolution of Political Thought*), 1958, «Британская интервенция в Малайе, 1867—1877 годы» (*British Intervention in Malaya, 1867—77*), 1960. Также он был автором нескольких романов, однако на их долю не выпало и десятой доли того успеха, которого удостоились его сатирико-публицистические произведения.

Обычно жанр последних определяется словосочетанием «социологическая сатира». Однако возможно, что особенно дотошного читателя это определение не устроит. Ведь всякая сатира, собственно, является социологической, поскольку

ку она высмеивает те или иные пороки общества. С другой стороны, отечественный читатель, воспитанный на произведениях Гоголя и Салтыкова-Щедрина, убежден, что сатира должна относиться к области чистой литературы или публицистики. Между тем уже с первых строк «Закона Паркинсона» можно убедиться в том, что в данном случае дело обстоит иначе: в своих эссе Паркинсон разрабатывает основные положения теории управления, которая, несмотря на свою относительную «молодость», бесспорно признается научной дисциплиной. Не случайно на Западе Паркинсон неизменно числится по части социологических наук, тогда как в Советском Союзе его эссе впервые опубликовали в журнале «Иностранная литература» в качестве образца современной памфлетной прозы.

Чтобы разрешить это противоречие, или, скорее, «снять» оное, убедиться в его ложности, нужно совершить экскурс в прошлое английской художественной культуры. В сущности, все дело тут в особенностях национального юмора. Жанрово-стилистическое своеобразие произведений Паркинсона отсылает нас к английской литературной традиции и статусу, который занимают в ней сатира и юмор.

Великобритания – страна с развитой традицией комического. «Английский юмор» – понятие сколь специфическое, столь и расплывчатое. Однако большинство его исследователей, поклонников и критиков сходятся в одном. Английский юмор, прежде всего, эксцентричен, *excentrique*. Возможно,

французы придумали это слово специально для обозначения нрава своих соседей-островитян. Кстати говоря, островное положение Великобритании как нельзя более соответствует этимологии данного слова: латинское *ex centrum* означает «находящийся вне (отклоняющийся от) центра». И в самом деле, что может казаться жителю континентальной Европы более периферийным, чем Британские острова – по сути, долгое время бывшие одной из границ цивилизованного мира, за пределами которого лежала «Терра экзотика». Само желание жить на острове могло восприниматься здравомыслящими европейцами-континенталами как нечто в высшей степени экстравагантное, с легким оттенком предосудительности.

Не удивительно, что про обитателей этих островов издавна ходили легенды, рисовавшие их людьми с причудливыми нравами и привычками. Гамлета, принца Датского, его дядя-король отсылает именно в Англию, рассчитывая, вероятно, что там его безумие просто не будет замечено.

При этом следует отметить, что самим словом «юмор» (*humour*), как обозначением добродушно-насмешливого отношения к чему-либо, мы обязаны именно представителям этой нации. Его первоначальное значение – жидкость, влага, вырабатываемая человеческим организмом (кровь, лимфа, черная и желтая желчь). Отсюда – современное «гуморальный» и устаревшее «гуморы». Но какая же связь между этими двумя значениями?

Сочетание упомянутых выше четырех жидкостей обуславливает темперамент человека, его ментальные и психические качества; по замечанию выдающегося английского драматурга Бена Джонсона, «каждый человек создан из своего юмора». Таким образом, со временем слово «юмор» стало обозначать приблизительно то же, что понятие «темперамент» в психологии. В веках за англичанами закреплялась репутация нации индивидуалистов, экстравагантных личностей, даже сумасшедших. Сами же представители этого народа предпочитали считать себя людьми с «богатым юмором». В английском языке до сих пор существуют выражения *good/bad humour* («хороший/плохой юмор»), означающие, соответственно, хорошее или плохое настроение; быть в «хорошем юморе» – бодро и с толикой веселья воспринимать ситуации, которые обычно выводят человека из равновесия. А человек с «хорошим юмором» – это тот, кто от природы добродушен и благожелателен.

Следует сказать, что эволюция этого понятия неразрывно связана с формированием народного характера англичан и их национального самосознания. Англичанин Уильям Темпл в XVIII веке утверждал, что климат его родного острова, свобода и благосостояние его жителей привели к формированию у них ряда положительных качеств, в числе которых находится и юмор: «Бизнес и его спутница Свобода явили на свет своего гениального отпрыска – Истинный Юмор».

Отсюда следуют два вывода. Во-первых, слово «юмор»

стало означать некое присущее человеку (преимущественно, если не исключительно, англичанину) свойство характера. Во-вторых, это свойство рассматривалось и утверждалось в качестве естественной черты свободного и процветающего индивидуума, в пику тем, кто ранее считал его некой экстравагантной странностью отдельных неуравновешенных личностей (опять-таки, преимущественно англичан).

Со временем статус юмора все больше утверждается, а понятие «английский юмор» становится общим местом. Сами англичане вскоре пришли к мнению, что их комедии в художественном отношении значительно лучше и античных, и современных французских, поскольку именно их нация является обладателем такого необыкновенного качества, как юмор. Бен Джонсон выделяет две разновидности юмора – естественный, присущий от природы, и усвоенный, состоящий в аффектации какой-либо черты характера. Нужно ли говорить, что именно первый оценивается им как истинный – и свойственный исключительно его нации?

Итак, какие же особенности отличают юмор как национальное достояние англичан? Прежде всего, это его связь со сферой эмпирики, житейского опыта, со столь прославленным английским здравым смыслом. Далее – его свободный и демократический характер, следствие принятого образа жизни и государственного устройства. Кроме того, английский юмор тесно связан с такими сферами жизни, как коммерция и наука, ведь англичане – нация торговцев и уче-

ных. И еще одна черта, достойная упоминания, – тенденция к предельной индивидуализации, к максимальному разнообразию стилей и мнений.

В начале нашего эссе говорилось об эксцентричности английской юмористической традиции. Эксцентричность как отклонение от нормы (центра) – явление вовсе не столь отрицательное, как это кажется с первого взгляда. На самом деле, нет ничего хорошего в обществе, члены которого обладают одинаковым набором интеллектуальных и эмоциональных качеств. Всякий «центризм» – это лабиринт классического типа, у него есть вход, но нет выхода, поскольку в сердцевине его нас ожидает Минотавр. Английский философ Джеймс Милль утверждал, что степень эксцентричности в обществе прямо пропорциональна уровню гениальности, оригинальности, интеллектуальности и нравственности его членов.

Эксцентричность, как неотъемлемое свойство английского юмора, с неизбежностью ведет к его парадоксализации. Ведь парадокс – это формальное выражение отклонения от нормы, общего мнения. Склонность к парадоксам свойственна не только английским «мастерам художественного слова» (к примеру, Уайльду, Шоу, Честертону), но и представителям других сфер деятельности. Так, глава влиятельной философской школы Джордж Мур в ходе рассуждения позволяет себе оперировать высказываниями типа: «Идет дождь, но я так не считаю». Парадоксальным, с общепри-

нятой точки зрения, является и высказывание сэра Исаака Ньютона: «Будем же учиться правильно мыслить – вот основной принцип морали».

В английской традиции особенным является соотношение понятий «юмор» и «сатира». Отечественное литературоведение четко различает эти две формы комического по их назначению, по характеру критики. Английская литература не предлагает подобного разграничения, она делает сатиру скорее собственно жанром, а юмор – его содержательным элементом, своеобразной позицией автора (или его героя), способной делать тот или иной предмет смешным. Шекспировский Фальстаф, персонажи Филдинга и Стерна, мистер Пиквик у Диккенса – это герои, которые обладают уникальным качеством «заряжать» юмором все вокруг себя, не оставляя ни единой лазейки серьезному.

Издавна существовала в Англии и традиция собственно сатирической публицистики. Ее утверждение связано с именами Ричарда Стила и Джозефа Аддисона, основавших в начале XVIII века журнал «Спектейтор» («Зритель», «Наблюдатель»). Именно они впервые стали разрабатывать в Англии жанр эссе – подчеркнуто субъективный по содержанию и непринужденный по форме, приближенный к свободной разговорной речи и склонный к парадоксам. Тематика эссе была весьма разнообразной; в них находили отражение вопросы философии и этики, публицистики и литературной критики, политики и теории образования. Так что Паркин-

сон, несомненно, является преемником английских писателей и публицистов – и не только по стилю своих произведений, по их острой сатирической направленности, но и по их актуальной, связанной с различными сферами жизни проблематике.

Эти историко-литературоведческие сведения были приведены здесь для того, чтобы очертить пространство традиции, на которую опирался в своем творчестве Сирил Н. Паркинсон. Сам же последний, рассуждая о юморе, говорит, что в его основе лежит контраст между тем, что должно быть, и тем, что есть на самом деле; и контраст сей постигается при помощи здравого смысла и чувства меры.

После всего вышесказанного читателя, мы надеемся, уже не будет мучить вопрос, чего больше в «Законе Паркинсона» – сатиры или социологии, лежит ли творческий интерес автора в сфере общественных наук, или же его произведения – не что иное, как псевдонаучные опусы, попытки сокрыть острое жало сатиры под невинной маской научного исследования. В данном случае это просто не представляется существенным.

Теперь же самое время обратиться к предмету исследований Паркинсона.

Само слово «бюрократия» в буквальном переводе означает «власть канцелярии». Существует оно в большинстве европейских языков, однако можно проследить различия в его восприятии, скажем, немцами и англичанами. Первые

используют это слово в вполне нейтральном контексте, без какого-либо негативного оттенка значения. В английском же языке (как, впрочем, и в русском) тенденция определять данным словом административные институты осложняется влиянием разговорной речи, в которой оно имеет ярко выраженное негативное значение. В отличие от немца, ни англичанин, ни русский не назовут компетентного, ответственного чиновника «бюрократом». Так особенности мировоззрения находят свое отражение непосредственно в языке: законопослушность немцев стала общим местом. Воспитанное веками почтение к государству и всем его институтам (и никакие революции тут ничего не меняют) стойко выдерживает испытание на прочность. Сильно утрируя, представляется возможным предположить, что немцы – как носители определенного менталитета – не способны поставить под сомнение рациональность и эффективность бюрократической системы. Для них все еще актуальны слова Гегеля о том, что все действительное разумно. (Кстати говоря, сам Гегель считал Пруссию, одну из самых бюрократизированных держав своего времени, вершиной развития Абсолютного Духа.) Впрочем, в социальных науках понятие «бюрократия» не имеет того отрицательного подтекста, который придается этому слову в обиходе.

Само же это явление далеко не ново (и Древний Китай, и Древний Египет имели разветвленную иерархическую чиновничью администрацию, отлаженности работы которой

могли бы позавидовать многие современные руководители), однако лишь в последнее время оно стало привлекать внимание не только «литераторов», но и ученых.

Немецкий историк Карл Виттфогель в своем труде «Восточный деспотизм» (1957) описал статус бюрократии в античных государствах. Именно ему принадлежит разделение бюрократии на контролируруемую (демократическую) и правящую (авторитарную).

Классическим примером бюрократического государства являлся Древний Китай, где задолго до нашей эры возникла система отбора чиновников для выдвижения их в элитную структуру управления и продвижения внутри нее. Правда, критерии отбора современному администратору покажутся несколько странными: каллиграфические навыки и успешное написание сочинений на заданную тему. Однако, с другой стороны, что еще требовалось от чиновника во все времена, как не умение писать? И потому требование писать красиво и грамотно является вполне логичным. В пользу подобного критерия отбора говорит хотя бы тот факт, что Поднебесная, как известно, просуществовала многие столетия.

Однако все же давайте вернемся в более близкие нам времена. Немецкий философ и ученый-социолог Макс Вебер в начале XX века определил бюрократию как важнейшую черту современного общества. Он проанализировал ее природу, функции и признаки.

Бюрократия есть иерархическая структура, на вершине

которой находится руководитель, распределяющий отдельные функции власти между нижестоящими чиновниками; таким образом, образуется цепочка управления. Она функционирует в ограниченной сфере и в своей деятельности следует определенным кодифицированным процедурам. Вебер утверждает: «Бюрократическое управление означает основанное на знании фундаментальное контролирование. Эта черта бюрократической системы делает ее уникальной с точки зрения целесообразности».

Важнейшими признаками бюрократии Вебер считал разделение труда; иерархическую структуру управления; строго определенный статус каждого чиновника; наличие свода правил, которые обеспечивают стандартность и предсказуемость схем деятельности. Современная бюрократия, по Веберу, рациональна, в том числе и потому, что при отборе чиновников основным критерием является их профессиональная компетентность. Кроме того, она обезличена, поскольку нижестоящий выполняет приказ вышестоящего, не вступая с ним в какие-либо межличностные отношения и воспринимая его как носителя определенного должностного статуса.

При этом Вебер особо оговаривает то обстоятельство, что между частной и общественной сферами жизни бюрократа имеется четкое разделение, и в особенности это касается вопросов собственности. Частная собственность какого-либо чиновника должна быть совершенно «нейтральной» по отношению к тем средствам управления, которые находятся в

его распоряжении. Наиболее важной характеристикой бюрократии, которая до некоторой степени позволяет объяснить и все остальные, является наличие системы контроля, основанной на целесообразных правилах. Эти правила опираются на конкретные технические знания, и направлены они на достижение максимальной эффективности деятельности.

Представленная Вебером концепция бюрократии воспроизводит ее идеальный тип – то есть, перечисленные им качества могут не соответствовать в полной мере характеристикам ни одной из реально существующих бюрократических систем. Реальные управленческие структуры могут в большей или меньшей степени приближаться к веберовской идеальной бюрократии. Эта концепция бюрократии, тем не менее, стала основой для всех последующих исследований данного явления.

Однако перед лицом глобальной бюрократизации современного общества и появления тоталитарных режимов в ряде восточных и западных государств бюрократия стала представляться не столько эффективным инструментом управления, сколько особой олигархической системой политического господства.

В связи с этим в социологии исследуется процесс превращения бюрократии в отдельный класс, социальный слой, обладающий собственным классовым сознанием и собственной системой ценностей. Роберт Митчелс вывел «железный закон олигархии»: с усложнением структуры бюрократии

власть переходит в руки элиты организации, которая осуществляет правление в диктаторской манере. Главной задачей системы становится не управление по законам целесообразности, но сохранение собственной позиции.

Таким образом, бюрократия прекращается из контролируемой, демократической, в правящую, автократическую. Она становится мощной политической силой – по сути, доминирующей группой общества нового типа, которое не является ни капиталистическим, ни социалистическим. Если для Вебера политическое господство бюрократии было проблематичным вопросом, то Митчелсу оно представляется неизбежным результатом процессов, происходящих внутри самой бюрократической системы.

Специалисты в области социологии все чаще выражают тревогу относительно будущего западной демократии. По их мнению, рост бюрократизации государственной администрации и увеличивающееся влияние капиталистических предприятий являются основной угрозой современному парламентскому институту.

Американский философ и критик Джеймс Бернхэм предложил теорию «революции управляющих», согласно которой специалисты-техники, интеллектуалы-гуманитарии и администраторы способны осуществлять не только экономическое, но и политическое руководство государством. При этом само общество приобретает вид пирамиды, где обратная связь ее ступеней, в направлении снизу вверх, сведена

до минимума.

Особенное внимание западных исследователей привлекает бюрократия советского образца (впоследствии названная Г.Поповым «административно-командной системой»). Советские социологи, следуя теории ленинизма, исключали тот факт, что бюрократия лежала в самой основе советской системы, в то время как другие марксисты не отрицали, что именно бюрократия, больше чем что-либо другое, определила саму природу этого режима. С их точки зрения, бюрократия была не просто привилегированной группой, а являлась новым эксплуататорским классом. Фактически, при советской системе средства производства являлись не «социалистическими», а «государственными», они не принадлежали обществу, а являлись собственностью государства и тех бюрократов, которые им управляли. Согласно исследованиям последнего времени, именно эти бюрократы (техники, директора, специалисты, занимавшие ключевые позиции в партии и государственной администрации) эксплуатировали пролетариат и присваивали прибавочную стоимость производимого продукта. Этот новый тип режима, названный бюрократическим коллективизмом, не ограничивался только Советским Союзом, подобные тенденции наблюдались и в фашистских странах, и даже в капиталистических демократических так называемых странах «всеобщего благоденствия».

В рассмотрении феномена бюрократии существует еще

один социологический подход – так называемая теория конфликта. Согласно ей, организация является единым целым, но при этом состоит из ряда групп, отличающихся противоположными целями и интересами. В большой организации наблюдается, прежде всего, заинтересованность каждого участника трудового процесса в соблюдении своих узких интересов вопреки более глобальным организационным целям.

Американский социолог Роберт Мертон, в свою очередь, обосновал в своих работах неэффективность и формализм бюрократии. Те качества, которые Вебер считал способствующими ее эффективной деятельности (прежде всего, господство целесообразных правил и жесткий контроль), не только обеспечивают надежность и предсказуемость схем действия бюрократической машины, но и, на самом деле, ведут к ригидности (отсутствию гибкости) и, в конечном итоге, разрушению системы. Формальные аспекты бюрократии начинают играть более значимую роль, нежели достижение принципиальных организационных целей. Согласно Мертону, если отойти от норм идеальной модели и здраво взглянуть на реально существующую систему организации, то можно увидеть, что некоторые характеристики бюрократии (например, строгий контроль за выполнением требований) могут как способствовать, так и препятствовать эффективной деятельности организации.

Всякая крупная социальная структура подвержена двум

противоположным тенденциям. Одной из них является агрессивность, характеризующаяся стремлением системы постоянно увеличивать собственные полномочия, власть и номенклатуру. Вторая – это рецессивность, своеобразный «комплекс неполноценности», включающий страх перед какими-либо инновациями и реформами, а также отказ от ответственности, стремление переложить ее на другого. До тех пор, пока обе эти тенденции пребывают в равновесии, не превышая некоторого порога, «точки кипения», систему можно считать относительно нормальной, дееспособной. Как только одна из них получает доминирующий статус, это значит, что бюрократия заработала, начался регресс.

В какой-то степени бюрократическая система является запрограммированной на саморазрушение, которое является неизбежным результатом как первой, так и второй тенденции.

Еще одно противоречие, определяющее функционирование бюрократии, заключается в следующем. Штат чиновников, обслуживающих ту или иную сферу, является достаточно постоянным (это – одно из условий существования и эффективной работы системы), однако «внешние», политические обстоятельства изменяются, что с необходимостью влечет за собой конформизм управленцев. Работа, затраченная на приспособление, все же является работой, и на нее расходуется значительная часть энергии, которая изначально была предназначена для других, собственно администра-

тивных целей.

Существуют и другие факторы функционального расстройств системы. В их числе – наличие в пространстве деятельности своего рода лакун, областей неопределенности, не охваченных никакими правилами. Вокруг них разгораются ожесточенные споры, возникают конфликты, дезорганизующие собственно управленческую деятельность аппарата.

Почему мы считаем нужным так подробно останавливаться на отдельных моментах современной теории бюрократии? Очевидно, это делается по принципу «негативной дополнителности»: обо всем этом Паркинсон не пишет.

Он подошел к этой проблеме с несколько неожиданной стороны. Его исследование бюрократии, в лучших традициях английской науки (и сатиры), отличается эмпиризмом и привычным каждому англичанину обращением к здравому смыслу. Какова исходная посылка не просвещенного в данной области читателя? Мировое устройство разумно, люди, которые нами управляют, умны, справедливы и вполне соответствуют поставленным перед ними задачам. Какова цель автора этой книги? Доказать, что приведенное выше мнение относится к области ненаучной фантастики.

Закон Паркинсона базируется на идее, что работа постоянно возрастает в объеме до тех пор, пока она не займет все отведенное на нее время. Следствием этой закономерности является тот факт, что количество чиновников постоянно растет, вне зависимости от объема приходящейся на их долю

работы. Подобный рост оказывается возможным потому, что на самом деле чиновники множат подчиненных, дабы упрочить свой статус в системе. И тут вступает в действие еще одна закономерность: с ростом числа подчиненных объем работы действительно увеличивается, поскольку одно и то же дело теперь проходит несколько инстанций, ни одну из которых нельзя миновать. Получается заколдованный круг, гегелевская «дурная бесконечность». Выбраться из этого бюрократического лабиринта (а в том, что это действительно лабиринт, сомнений не возникает) можно, лишь руководствуясь здравым смыслом, этой от природы данной человеку нитью Ариадны.

Автор книги оказывается последователем своего соотечественника, средневекового теолога Уильяма Оккама, который в XIV веке сформулировал знаменитый принцип, получивший название «бритва Оккама». Он гласит: «Не нужно делать посредством большего то, что можно сделать посредством меньшего». Это значит, что все понятия, несводимые к интуитивному или опытному знанию, должны быть удалены из науки. Перефразируя последнюю фразу в контексте теории Паркинсона, можно сказать, что все явления, несводимые к требованиям здравого смысла, должны быть удалены из сферы управления.

Результаты проведенного Паркинсоном исследования оказались ошеломляющими (надо полагать, и для самого автора тоже). Футурологические выводы Паркинсона очевид-

ны: общество захлебнется в океане «входящих и исходящих». Да-да, «так кончится мир – не взрывом, но всхлипом». Похоже, миру, как шекспировской Клеопатре, предоставляется возможность «поразмислить и умереть»: на протяжении своего труда автор всячески подчеркивает, что никаких действенных методов борьбы с этим явлением пока еще не придумано. В качестве средств, так сказать, паллиативных, останавливающих развитие локальных проявлений болезни, рекомендуются нетерпимость (в умеренных дозах) и вышучивание (которое, впрочем, на особо стойких приверженцев системы не действует).

И все-таки произведения Паркинсона, при всей нерадужности перспектив, обрисованных автором, вовсе не пессимистичны. Наследник английских просветителей, Паркинсон считал своим долгом вскрыть саму сущность проблемы, так сказать, провести диагностику, информировать общество о его болезни, описать ее симптомы. Пусть он не дает точных рецептов, однако указывает направление, в котором надлежит двигаться, чтобы избежать обострений.

Наиболее точно его рекомендации можно выразить словами братьев Стругацких, блестяще отобразивших это «священное чудовище» – бюрократию – в своей повести «Сказка о Тройке». Нужно вести «непримиримую борьбу за повышение трудовой дисциплины, против бюрократизма, за высокий моральный уровень, против обезлички, за здоровую критику и здоровую самокритику, за личную ответствен-

ность каждого, за образцовое содержание отчетности и против недооценки собственных сил».

# Мышеловка на меху

## Мышеловка на меху

Три мыши внимательно рассматривали проволочное устройство на прямоугольной деревянной подставке, из недр которого доносился манящий запах сыра. Пол заинтересовавшего их странного сооружения устилал ценный с виду мех, да и обшивка стального навеса, судя по всему, была из того же дорогостоящего материала. Вход в этот поистине райский уголок находился слева от них и был украшен незамысловатым указателем. Краткая надпись «Мыши» недвусмысленно приглашала войти внутрь. Но мышей обуревали сомнения. Старшая из них, в строгом шерстяном наряде темно-серого цвета, уже в самом начале беседы посчитала своим долгом дать попутчицам добрый совет:

«Будучи самой старшей из вас, я просто обязана поделиться с вами своим опытом. Много лет назад судьба обрекла меня на встречу примерно с таким же устройством. Тогда, как и сейчас, мне подумалось, что за подобной щедростью могут скрываться какие-то козни. Пока я над этим размышляла, один из моих ровесников, довольно грубо оттолкнув меня, метнулся к сыру (это был, судя по всему, превосходный чеддер). Но едва лишь он очутился внутри, пол под

тяжестью его тела слегка опустился и в воздухе мелькнула стальная проволока. Бедняжка был сражен на месте, и мне пришлось взять на себя тяжелую обязанность известить об этом его вдову. Не скрою, я подозреваю, что перед нами сооружение именно такого рода – жестокое изобретение расистов, проводящих геноцид. Мой вам дружеский совет: держитесь от него подальше!»

Вторая мышь, белая и красноглазая, сначала поблагодарила серую спутницу за предостерегающее наставление, а затем заявила, что с ней не согласна. «Поскольку я обладаю некоторыми техническими знаниями, – сказала она, – мне трудно поверить, что это устройство похоже на то, которое столь фатальным образом повлияло на судьбу вашего приятеля. Где здесь стальная проволока, которая может нас придавить? Я полагаю, что схожесть описанного вами сооружения с этим только поверхностная».

Последней взяла слово розовая мышь, отличавшаяся порывистым нравом и категоричностью суждений. Недолго думая, она поддержала свою предшественницу. «Скорее всего, – вымолвила эта пылкая особа, – данная мебель имеет функциональные или даже модернистские черты и, вероятно, вкусам старшего поколения не отвечает. Но если проигнорировать предрассудки, то надо признать, что замысел вполне приемлем. Более того, я думаю, что перед нами мех если и не норки, то по крайней мере ондатры. А этот сыр – стильтон или камамбер. Итак, отбросим сомнения и уверен-

но двинемся вперед! Нас ожидает мышиный золотой век!»

Вдохновленные этим красноречивым призывом, мыши одна за другой прыгнули в коробку, которая для них-то и была предназначена. Они с аппетитом съели вожаденное лакомство (то был плавленый сыр из кооперативного магазина), прилегли на мех (нелегко было догадаться, что он искусственный) и сказали друг другу: «Вот это жизнь! Просто сказка!» Именно в этот мигновение дверца клетки, зловеще лязгнув, опустилась. Ловушка захлопнулась. Мыши были пойманы.

Известно, что мыши приносят неоценимую пользу науке. Однако это далеко не самые умные животные. Даже весьма прозорливая мышь в отношении интеллекта очень сильно уступает человеку. Поэтому было бы странно, если бы человечество восторженно устремилось в такую же ловушку, в которую попадают легковверные грызуны. Люди достаточно опытны, чтобы этого не совершать. Тем не менее нельзя гарантировать, что они не попадут в западню, куда заманивают более сложными средствами и где удерживают не столь простым способом. Если бы подобная западня существовала в настоящее время, ее бы сконструировали из экономических реальностей, а в качестве приманки в ней использовали бы социальную обеспеченность.

Подвергнув ситуацию хотя бы поверхностному анализу, можно обнаружить, что подобные мышеловки уже в ходу. Чтобы разобраться в принципе их действия, нужно лишь

проглядеть начальные главы какого-нибудь учебника экономики. Жизнь же наша такова, что почти никто не сможет с чистым сердцем сказать: нет, таких учебников я никогда в руках не держал... Любые партии в своих политических радиопередачах обрушивают на нас лавину новой информации об этой области. Ежедневно мы получаем очередную дозу этой скучной премудрости, так как остальные темы для наших политических деятелей, в общем-то, непосильны.

Мы с детства осуждены на выслушивание объяснения экономических принципов. Некоторые из них вызывают доверие – например, принцип чередования подъема и спада. Пусть в среде экономистов не утихают споры об этом явлении – для нас-то не составляет секрета, что должно случиться в дальнейшем (а те из нас, кто постарше, такие времена уже испытали на собственной шкуре). Раскручивание данного процесса известно нам во всех леденящих кровь подробностях. Все начинается с того, что на бирже появляется неуверенность: тех, кто хочет продать, становится значительно больше, чем тех, кто стремится купить. Цены падают, но потенциальные вкладчики пока что не паникуют и не торопятся, поскольку убеждены, что падение цен будет продолжаться. На этом этапе разоряются многие биржевики; вернувшись домой с белыми как мел лицами, они говорят своим женам, что для них все кончено. Вслед за тем происходит резкое снижение цен на все товары и услуги. Торговля идет из рук вон плохо, прибыль постепенно уменьшается, и пред-

принимателям приходится сокращать производство и увольнять наименее квалифицированных работников. Некоторые фирмы полностью прогорают, за счет чего происходит рост количества безработных. Это, в свою очередь, приводит к сокращению спроса на товары, а значит, и их производства. В результате новые работодатели прогорают и новые работники пополняют ряды безработных. Страна входит в полосу экономической депрессии, которая может перекинуться и на другие страны, и даже охватить весь мир.

Первоклассный бизнесмен, наблюдая столь грустную картину, ограничиваться изъявлением скорби не станет, потому что секрет успеха в биржевой игре ему хорошо известен. Секрет же этот вполне очевиден: нужно покупать, когда все продают, и продавать, когда все покупают. Это проще простого; этого требует здравый смысл. Но на практике все происходит немного сложнее, чем в теории, в особенности когда дело касается депрессии экономической. Раз вы покупаете, когда прочие продают, значит, во-первых, у вас есть деньги, во-вторых, – вы наделены смелостью, а в-третьих, уверены, что цены больше падать не будут. Таким образом, будущий миллионер, предвидя спад, продает все что может и вырученные деньги кладет в банк. Будущий же мультимиллионер, проделав все это, умудряется уловить момент, когда цены упали так низко, что ниже упасть они уже не должны. И вот тут-то он скупает что может и терпеливо ждет лучших времен, в полной уверенности, что за спадом непременно по-

следует подъем. Продавать он начнет тогда, когда другие будут еще покупать.

Все, о чем говорилось выше, можно найти в любом учебнике по экономике. Однако в наши дни события разворачиваются по другому сценарию. И объясняется это тем, что политические деятели и бюрократы, тоже не поленившиеся проштудировать учебник, всеми возможными способами и средствами стараются предотвратить депрессию, в которой они усматривают угрозу: первые – своему успеху на выборах, вторые – своим окладам. Профсоюзные функционеры, прочитавшие тот же самый учебник, в свою очередь полны решимости избавить членов профсоюзов от снижения уровня заработной платы. Так формируется всеобщая уверенность в том, что верные действия правительства помогут избежать нависшей опасности. Заработная плата остается на прежнем уровне (или повышается), а самым умным и прозорливым признается решение обеспечить всеобщую занятость. Но для этого необходимо печатать больше бумажных денег, одалживать капитал наименее удачливым бизнесменам, оказывать помощь наиболее хилым отраслям промышленности и не жалеть средств на так называемый государственный сектор экономики. Устаревшие фабрики и заводы, расположенные в экономически одряхлевших районах, добросовестно реанимируют. Разорившимся компаниям дают еще денег, чтобы им было что промотать, а местные власти в срочном порядке принимаются расширять дороги и пе-

рестраивать школы. Тем, кто может потерять работу, предоставляют возможность продолжить учебу; они переходят в ранг чиновников или же отправляются учиться в колледж. Действуя подобным образом, кризис в той или иной степени удается предотвратить.

Сейчас, то есть в тот момент, когда пишутся эти строки, у нас сложилась ситуация, экономистами классической школы пока что не описанная (они с нею еще никогда не встречались): наряду с повышением заработной платы и цен наблюдается высокий уровень безработицы. То есть налицо все признаки депрессии, но не ее следствия. Инфляция, которая во времена подъема была бичом пенсионеров, сохраняется и в период спада, чтобы окончательно пустить их по миру. Средняя заработная плата по-прежнему остается на высоком уровне, но это не мешает профсоюзным лидерам организовывать забастовки, чтобы добиться нового повышения. Все правила нарушены, и даже безработным платят больше, чем некоторым невезучим работникам. Ситуация формируется поистине утопическая. Бесспорно, она содействует максимальному счастью максимального числа людей. Но не приходится сомневаться и в том, что некоторых из нас (хотя и не всех) ожидает будущее на меху.

Кто-то из читателей наверняка захочет спросить: удалось ли нам решить свои экономические проблемы? Удалось ли возвести стены иерусалимские на неплодородной и не радующей глаз земле туманного Альбиона? Жизненный опыт

свидетельствует, что, в общем-то, за все в этом мире приходится платить. А потому досадное ощущение, что современное благополучие обретено ценою какой-то утраты, ни на секунду нас не покидает. Если говорить о Британии, то совершенно очевидно, что ей пришлось расплатиться потерей своей валюты – а ведь валюта эта была когда-то самой твердой в мире (и к тому же – самой влиятельной). Взамен же мы приобрели груды мусора, который скоро вообще обесценится... А существуют ли другие утраты? Безусловно. Есть вопрос, над которым нам следовало бы призадуматься. Речь идет о способности нашего общества к «выравниванию на воде».

Нынешняя спасательная лодка устроена таким образом, чтобы, перевернувшись, вновь принять нормальное положение. Даже после самой громадной волны она выровняется так, что ее рулевая рубка будет наверху, тогда как киль – внизу, под водой. Примерно то же самое в свое время можно было сказать и об индустриальном обществе, пораженном депрессивным недугом. Но справедливо ли это в отношении нынешнего общества? Применяя нашу первую метафору, отметим, что сконструировать такую мышеловку, в которой мышь чувствовала бы себя весьма комфортно, не так уж и сложно. Достаточно оснастить ее разнообразными удобствами: от мягкого ковра до, скажем, центрального отопления. Пускай там можно будет смотреть по замкнутому каналу мультфильмы про Микки-Мауса. Пускай это будет дей-

ствительно роскошная мышеловка, обитая шикарным мехом. Единственным неудобством для упомянутой мыши будет отсутствие выхода. На меху или не на меху, все равно такая конструкция – ловушка.

А как бывало когда-то? Чем заканчивался спад в давно ушедшие времена, когда его еще не научились предупреждать? Мы уже выяснили, что умный вкладчик ждет своего часа. Но может ли он быть уверен, что этот час настанет? В старые недобрые времена такой момент наступал тогда, когда товары становились недорогими, заработная плата – мизерной, а бедственное положение делало людей смышленнее. Богатство, будучи врагом изобретательности, побуждает человека полагаться не на свой разум, а на деньги.

Интеллекту проще обнаружиться в тяжкие времена, когда можно начать новое дело, употребив максимум усилий при минимуме затрат. Когда люди, имея за душой лишь сущие гроши, начинают создавать или восстанавливать одно предприятие за другим, спад идет к концу. На смену унынию приходит надежда, а вслед за ней – уверенность. В таких обстоятельствах дела у бизнесменов, конечно же, идут на поправку. Бесчисленные разорения расчистили мусор, и в седле удержались только те, кто уже сумел доказать свои способности. Это начало наилучшей поры, хотя такому преуспеванию, жидущемуся на предыдущих трудностях, бесспорно, будут препятствовать узость, односторонность и ретроградство. Спад свое дело уже сделал, и на развалинах за-

ложен фундамент нового процветания. Подъем (как и спад) неустойчив и непостоянен. Большинство пожилых людей согласится, что подобное чередование для предпринимательства крайне необходимо. Ни продавцы, ни покупатели не должны всегда диктовать свои условия, иначе о здоровой конкуренции можно будет забыть.

Заметим, что данная картина отражает лишь положение дел в прошлом. Сейчас все по-иному, и многие, искренне радуясь переменам, утверждают, что мы наконец-то освободились от невзгод. Никто не голодает, и пусть кое-кто стал жить значительно скуднее, зато семейные люди, когда им вздумается бастовать, могут рассчитывать на содержание из государственных средств. Мы обитаем в таком комфортабельном мире, о котором наши предки и не мечтали. Более того, мы защищены от тех тягот и волнений, которые еще знакомы многим народам.

Однако все эти блага вовсе не исключают того, что мы находимся в ловушке, из которой невозможно выбраться. То, что спасало нас когда-то, безвозвратно утеряно. Мы не сумели окончательно освободиться от ненужных фирм и несведущих работников. Наш промышленный пейзаж пестрит бесполезными развалинами – наследством от дельцов прошлого. Оборудование, место которому на свалке или, в лучшем случае, в музее, по-прежнему в ходу. Люди, которых давно надо было бы сократить, продолжают трудиться. Капитал, как и раньше, вкладывается в устаревающие фабрики и ды-

шащие на ладан отрасли производства. Высокая заработная плата создает препятствия для обеспечения прироста рабочей силы. Такая ситуация лишает кого бы то ни было стремления хоть что-то делать.

Итак, с деловой точки зрения наше общество находится в тупике. Да, для условий нашего существования характерен определенный комфорт и минимальный риск, но остается вопрос: действительно ли мы добрались до земли обетованной? Мех, к примеру, изначально был искусственным, а теперь он и вовсе вытерся. Что же касается сыра, то сейчас его не так уж и много, да к тому же от него разит фольгой. Не претерпела никаких изменений лишь сама клетка, в которой мы очутились, а также дверь, которую невозможно открыть изнутри. Пусть мы расположились с комфортом, но ловушка закрылась, и мы пойманы.

## Стимулы и наказания

*«И увидела жена, что дерево хорошо для пищи, и что оно приятно для глаз и вожделенно, потому что дает знание, и взяла плодов его и ела; и дала также мужу своему, и он ел. И открылись глаза у них обоих, и узнали они, что наги...»*

После того, как Адам и Ева вкусили запретного плода, Бог изгнал их из рая, ибо не хотел допустить, чтобы люди, умудренные знанием добра и зла (в этом отношении ущерб они уже понесли), нашли еще и древо жизни и таким путем обрели бы бессмертие. Но поскольку об этом дереве конкретно речь не шла, они его, скорей всего, и не заметили. Так что первые люди очутились за воротами рая, наделенные смертностью как наследственной, родовой чертой. Кроме того, они стали обладателями целого ряда устойчивых стимулов, и ряд этот с тех давних пор увеличился лишь на одну позицию. Нарушить запрет Адама и Еву побудило влечение к а) еде (и крову), б) красоте, в) знанию, г) сексу, д) шалостям. Те же стремления могли подтолкнуть их к совершению любых других действий, не исключая убийства и даже, пожалуй, какой-либо работы. Таким образом, автор книги Бытия, смотревший в корень проблемы, перечислил все соображения, которые могут подвигнуть обыкновенного человека к действиям – подчас самым внезапным и неожиданным. Эти-то со-

ображения (плюс еще одно) и есть главные стимулы.

Тем читателям, которым довелось побывать в Малайе, наверняка бросилось в глаза, что средний англичанин, приехавший в тропики, чтобы как следует там подзаработать, всегда мечтает уйти на покой. Если спросить его, как ему видится этот покой, он нарисует примерно такую картину: спокойная жизнь в сельской местности с приличным пейзажем и климатом, простые, незамысловатые развлечения (охота и рыбная ловля), небольшой садик, близкие по духу друзья и соседи, изредка – поездки в город и (обязательно!) много свободного времени, чтобы выгуливать собаку. Такое весьма отдаленное будущее оказывается стимулом, заставляющим многих европейцев всю жизнь работать в заморской стране не покладая рук и там же отходить в мир иной. И все это время европеец поражается явной лени малайца, зачастую недвусмысленно осуждая его за это. Будучи сравнительно примитивным народом, малайцы как правило сторонятся тяжелого труда и отдают предпочтение карьере политиков, солдат, полицейских и шоферов. Плантадоры и купцы, сопоставляя этих незадачливых работников с куда более работающими китайцами или индийцами, не раз грустно вздохнут. Но вот чего европеец никак не может понять, так это того, что малаец (вкусы которого очень схожи с его собственными) от рождения имеет все возможности для покоя, ради достижения которого англичанин, собственно говоря, и трудится. Малаец появляется на свет в стране с приличным

климатом и массой рек, в стране, где еды предостаточно, а жизнь приятна. У него нет нужды изматывать себя работой; потребность в деньгах он испытывает разве что когда идет в кино или хочет купить сигареты. Владеть велосипедом хорошо, думает малаец, однако лежать в тени намного лучше.

Автор книги Бытия скрупулезно перечислил главные стимулы человеческой деятельности, не забыв упомянуть и тягу к озорству. Из всего этого лишь отождествление наготы с сексом не может притязать на универсальность. У грека, скажем, нагота ассоциировалась скорее с атлетизмом. Вот так и озорство понимается по-разному: запретное не только привлекательно, но и весьма разнообразно. Однако дальнейшее развитие цивилизации привело к возникновению нового значительного стимула. Речь идет, конечно же, о статусе.

Проблема статуса делается жизненно важной, как только удовлетворяются (хотя бы отчасти) остальные надобности человека. Эта проблема оказывает влияние и на наше отношение к еде, красоте, знанию, сексу и озорству. Существуют две разновидности статуса: в одних случаях он зиждется на авторитете, в других – на богатстве. Комбинация того и другого вероятна, но все же это понятия разные. Символами двух вариантов статуса являются орден «За безупречную службу» и автомобиль «роллс-ройс». В странах, которым присущи аристократические традиции (например, в Британии), для достижения особо высокого статуса необходимо наличие таких факторов, как служебное положение,

происхождение, образование, атлетические способности и бесстрашие в бою. В странах, не обладающих такими традициями (например, в США), можно обойтись очень большим капиталом и доходом. Миллионеров, награжденных «Крестом Виктории», можно встретить весьма редко, и рекорд Томаса Мора, который сумел стать и сановником, и святым, видимо никому не удастся побить.

Как уже упоминалось выше, такое явление, как статус, оказывает влияние на более древние и азбучные стимулы. Пища искателей статуса – икра под шампанским. Красота находит свое воплощение в особняке (желательно, чтобы он располагался на крыше небоскреба), а знание – в неустанной болтовне на редкость информированного окружения. Секс изыскан, а озорство таково, что менее исключительным людям ничего подобного и в голову никогда не придет.

Теоретически можно вообразить себе человека, лишённого стимулов, поскольку они у него уже все есть. Скорей всего, такие люди действительно существуют, но так ли уж их много? Ведь тот, кто обладает богатством, мечтает об авторитете, а тот, кто авторитет уже заработал, как правило испытывает недостаток в богатстве. Причина популярности Джона Ф. Кеннеди легко объяснима: она заключалась в том, что президент имел и то и другое, да к тому же еще прошел и действительную военную службу. Безусловно, немногих людей можно отнести к данной категории; все прочие вынуждены довольствоваться более насущными стимулами на низ-

ших уровнях бытия. Однако динамическая энергия общества формируется как раз из тех усилий, которые его члены прикладывают ради осуществления своих вожеланий. Общее количество этой энергии равно сумме указанных усилий и прямо пропорционально различию в авторитете и богатстве между высшими и низшими слоями общества. Старания уравнивать все статусы приводят к уменьшению общего количества энергии, и если они в конце концов завершатся полным успехом (чего до сих пор не случилось), то общая сумма человеческой энергии приблизится к нулевой отметке.

Отдельные теоретики берут на себя смелость утверждать, что граждане идеального общества ни в каких стимулах нуждаться не будут. Воспитанные соответствующим образом, они станут работать, мыслить и творить на благо всего человечества. Другие теоретики убеждают нас, что подобное общество нежизнеспособно. Такие высказывания абсолютно необоснованны. Альтруистические сообщества подобного рода существуют и в наши дни. Возникли же они несколько веков назад. К ним относятся все монастыри мира – как буддийские, так и христианские. И никто не осмелится сказать, что этот опыт оказался неудачным! Но основным условием его успеха является отказ от секса, от женщин. Ведь, если сбросить со счетов змея, первой в райских кущах не устояла перед стимулом Ева. Именно она, как следует постаравшись, заполучила мини-юбку и норковую шубку еще до

того, как им с Адамом пришлось сменить место жительства. С тех библейских времен события разворачивались приблизительно в том же духе. Один на один с самим собой монах вполне может ограничиться созерцанием. Но если у него появится супруга, она тут же станет требовать каких-то свидетельств его любви. Как только у него появятся дети, он пожелает их одеть, обуть, накормить и дать им дорогостоящее образование. В основе таких человеческих устремлений лежит не эгоизм, а любовь. Они очень далеки от всего, чего надо стесняться, и у нас есть все основания с изрядной долей сомнения отнести в любой модели общества, их исключаящей. Монастыри, конечно же, существуют, но если бы весь мир вдруг сделался монастырем, это означало бы, что наша цивилизация приблизилась к своему преждевременному концу.

Общество, состоящее из разных слоев, обычно представляют в виде пирамиды, вверх по уступам которой взбираются люди. Но можно употребить другое сопоставление и сказать, что люди в большинстве своем появляются на свет на бесплодном склоне горы и затем стараются переселиться оттуда в благодатную цветущую долину. Те усилия, которые они прикладывают, чтобы спуститься вниз, принуждают вращаться водяные колеса и динамо-машины, приводящие в движение все общество. Если людей этих стимулов лишит, они так и останутся на вершине горы, где будут влачить жалкое существование. Но если их устремления ока-

жуются довольно сильными, а обстоятельства – благоприятными, они обязательно добьются желаемого, проделав, кстати сказать, по пути много полезного. Немаловажно и то, по каким каналам заструится человеческая энергия. Когда каналы эти узки, но вполне пригодны, люди могут питать надежду на успех, и тогда будет произведен максимум энергии – ко всеобщему благу. Если же каналы окажутся слишком широкими, то двигательная сила рассеется и исчезнет, не принеся никому никакой пользы. Но если они чересчур узки и непроходимы, то все застынет, а в итоге не избежать прорыва и затопления. В динамичном обществе искусство управления и состоит в умении направлять по нужному руслу человеческие вожеления. Те, кто в совершенстве усвоит это искусство, смогут добиться невиданных результатов. Слишком многие современные общества имеют сходство со сложнейшей машиной, утратившей свою двигательную силу. Подобные общества называют толерантными (терпимыми). И действительно, они лишились тех сил, которые могли бы быть им полезны.

Таким образом, мы видим, что после удовлетворения своих основных надобностей человек начинает стремиться к статусу, а статус зиждется или на авторитете, или на богатстве. Британцы предпочитают авторитет. Мы приходим в восторг от адмиралов и генералов, игроков в крикет и актрис, альпинистов, покоривших Эверест, и яхтсменов, обогнувших мыс Горн. Наше почтение к пилоту несколько не

увеличится, если нам станет известно, что ему много платят. Более того, наша система наград может сделать неимущего равным любому богатею – и даже выше его. Нас приучили смотреть на богатство с подозрением; вот почему мы считаем, что оно отнюдь не является доказательством заслуг. Если кто-то получил по наследству крупное состояние, нам трудно удержаться от мыслей, что ему просто несказанно повезло и что, возможно, он того и не заслуживает. Если же некий беспорочный человек обогатился за счет своей активности и предприимчивости, мы не можем избавиться от подозрений, что он жестокий эгоист и скряга. Тем не менее зачастую деньги добываются не такими уж и безнравственными путями. Еще важнее то, что мы, пусть и с некоторым опозданием, поняли: для создания прекрасного никак не обойтись без крепкой финансовой помощи.

До сей поры мы вели речь о возвышенных стимулах, о финансах и альпинизме. Однако все вышесказанное имеет непосредственное отношение и к гораздо более обыденным вожелениям. Нет ничего естественнее, если человек хочет обеспечить свою семью жильем, а при благоприятных обстоятельствах – отдельным домом с гаражом, садом и плавательным бассейном. Более чем естественно и его стремление дать своим детям лучшее образование, чем то, которое смог получить он сам, послать их на каникулы за границу покататься на лыжах и поплавать на яхте. Безусловно, все это лишь слагаемые статуса. Но разве человек станет трудиться

сверхурочно, если такую приманку у него отнять? Кто будет корпеть над книгами ночи напролет, не надеясь на присвоение более высокой ученой степени? Мужчина, сверх всякой меры балующий девушку, на которой он хочет жениться, по-человечески куда привлекательней фанатика, грезящего лишь о марксистском грядущем, в котором его ближние подвергнутся гонениям за еретические воззрения. Никто не спорит, что делать деньги – занятие не такое уж и благородное. Но существуют и куда более порочные вожеления. К ним, в частности, относится стремление к власти. По нашему глубокому убеждению, оно менее похвально, чем, скажем, влечение к комфорту. В этом смысле нет места унылее и печальнее, чем коммунистический город, где купить ничего нельзя. Все нужное для жизни (топливо, пища, одежда) имеется, но и только. А потому добавочный заработок попросту не нужен. Лишь когда стимулы пропадают, мы понимаем, как они были важны.

У стимула есть своя антитеза. Речь идет о негативном стимуле, битье дубинкой вместо кормления морковкой. Ввиду того, что современники наши весьма чувствительны, вдаваться в рассуждения о пользе негативных стимулов мы не будем. Однако простая добросовестность не разрешает нам завершить этот обзор, не сказав несколько слов об их использовании.

Описание первого в истории использования негативного стимула приведено в книге Бытия:

*«...от всякого дерева в саду ты будешь есть; а от дерева познания добра и зла, не ешь от него; ибо в день, в который ты вкусишь от него, смертью умрешь».*

Казалось бы, все предельно ясно и понятно. Тем не менее обещанное наказание не осуществилось: Адам умер в возрасте, как сказано, 930 лет. Да что там Адам! Даже змей-искуситель отделался, можно сказать, легким испугом. А вот потомки первого человека, за небольшим исключением, приговаривались к смертной казни за преступления, сущность которых нам доподлинно не известна. Значительно подробнее обрисованы проступки жителей Содома и Гоморры, повлекшие за собой гибель этих двух городов. Вообще же в книге Бытия можно встретить много примеров наказания тех, кто нарушил заповеди Господни. Но в то же самое время нельзя сказать, чтобы подобным образом был достигнут серьезный воспитательный эффект. Это наводит на мысль, что прямой стимул все же результативнее негативного, то есть морковка полезней дубинки. Впрочем, в каждом из этих случаев избиениям подвергали не того ослика, который прощтрафился.

# Правительство и бизнес

Как правило, бизнесмены и правительственные органы, которые их контролируют, общего языка между собой не находят (особенно четко эта тенденция прослеживается в США). Правительство, с точки зрения промышленников, некомпетентно, косно, коррумпированно, медлительно и всегда только создает препятствия. Дельцы, с точки зрения бюрократов, себялюбивы, жестоки, жадны, настроены антисоциально и непатриотично. Чиновники считают себя людьми великодушными, самоотверженными, беззаветно преданными делу, работающими и высокоинтеллектуальными. Бизнесмены же убеждены, что они активны, храбры, предусмотрительны, терпимы к чужим ошибкам и, что самое, пожалуй, главное, бесспорно честны. Маловероятно, чтобы хоть одна из этих двух групп была настолько добродетельна и возвышенна, как представляется ей самой, или же достойна того пренебрежения, с каким ее воспринимает другая группа. Наверное, схожести между этими группами значительно больше, чем думают люди, к ним принадлежащие. Они также гораздо более взаимозависимы, чем им видится. Но имеются и различия, которые мы перечислим, прежде чем попробуем разрешить или хотя бы обрисовать конфликт, вызванный несходством и противостоянием двух групп.

Существуют по крайней мере три принципиальных различия между бизнесменами и политиками, первое из которых сразу же бросается в глаза. Правительство, в состав которого входят политики и бюрократы, работает в рамках национальных границ. Сфера его деятельности и интересов этими границами ясно обозначена. Вот почему не удастся разрешить такие проблемы, как, скажем, загрязнение моря, если произошло это за пределами территориальных вод. Безусловно, бизнесменам тоже приходится признавать какие-то рубежи, да и национальными границами они пренебрегать не могут. Но в область их деятельности входит та или иная отрасль промышленности (или ряд отраслей), а их рынок – это мировой рынок, капитал поступает к ним и из других государств. В наши дни все старания создать мировое правительство неизбежно будут заканчиваться крахом до тех пор, пока мы не осмелимся доверить это важнейшее дело не политикам, а людям, уже сейчас воспринимающим мир как единое целое. Пускай главы крупной нефтяной компании живут в своей стране. Сама же компания, распространив свое влияние на все районы мира, так хорошо интегрирована, что для ее подданных, собравшихся за одним столом, уже не имеет никакого значения, кто из членов правления родом из Голландии, а кто – из Британии.

Чтобы уберечь человечество от гибели, нужны люди, наделенные даром всесторонне представлять проблему. Тут никак не обойтись без ученых, математиков, спортсменов,

шахматистов, акробатов, банкиров, балерин и директоров нефтяных компаний. Из этого списка нужно обязательно исключить политиков, особенно тех из них, которые избраны хоть сколько-нибудь демократическим путем, потому что в этом случае они ограничены самими правилами игры. Раз их избрали, значит, им надлежит представлять интересы своих избирателей. Порой они представляют и интересы своей страны. Однако избирали их не затем, чтобы они занимались спасением мира, и если к подобным вопросам они выкажут хоть малую толику интереса, то на следующих выборах наверняка проиграют. В демократическом обществе политик – это человек с ограниченными воззрениями, и другим он (если только хочет удержаться у власти) быть просто не может.

Второе принципиальное различие, существующее между бизнесменами и правительством, относится к сфере финансов. Когда речь заходит о бизнесе, об удаче или невезении можно узнать, ознакомившись с балансовым отчетом. А вот об успешных или опрометчивых действиях правительства нельзя судить, основываясь на математических выкладках, да и вообще судить об этом нелегко. Кроме того, едва ли есть метод оценки, который устраивал бы абсолютно всех. Метод, предложенный автором этих строк, в масштабах планеты признания еще не получил, и к тому же не совсем понятно, хотят ли сами правительства, чтобы им давали какую-то оценку. Следовательно, различие пока что существует, особенно в том, что имеет непосредственное отношение к фи-

нансам. О бизнесе можно судить, если известно, каковы прибыли и убытки. Опрометчивые действия правительства выплывают наружу лишь в случае революции. Сам собой напрашивается вопрос: устраивает ли людей то или иное правительство или даже та или иная форма правления? И какой же ответ мы получим? Кто-то – доволен, кто-то – нет, а подавляющее большинство ни о чем таком вообще не задумывается. Одним словом, можно констатировать, что бизнесмены все же компетентнее правительства, в противном случае у них просто ничего бы не вышло.

Третье принципиальное различие заключается в следующем: то, чего хочет достичь правительство, значительно сложнее, нежели то, чего стараются добиться бизнесмены. Если вы занимаетесь бизнесом, не забывайте об этом и не впадайте в излишнее самодовольство из-за своих сравнительно небольших успехов. Промышленные магнаты – это люди, которые могут потерпеть убытки; такова их главная черта. Именно этим они и отличаются от моряков, полицейских, военных и духовенства. Провинившихся военных могут не повесить по службе, проштрафившимся полицейским грозит увольнение и позор. Все это может произойти и с бизнесменами, но они, ко всему прочему, рискуют еще и деньгами, которые сами же вложили в дело, а иногда и более значительными суммами, доверенными им другими людьми. На бизнесмене лежит громадная ответственность, ведь тут дело затрагивает его жену и детей, предков и потомков, коллег и

партнеров, друзей и подчиненных. Любой его промах чреват непоправимыми последствиями для тысяч людей. С другой стороны, если ему повезет, это благотворно скажется на положении всех тех, кто пострадал бы в случае его неудачи. Такова тяжкая ноша людей бизнеса, причем их надежды и опасения прямо пропорциональны вложенным ими суммам.

Тем не менее не надо забывать, что задача, стоящая перед бизнесменом, достаточно проста: он хочет производить именно то, что люди желают купить, и продавать вещи так, чтобы получать за них больше, чем ему самому довелось на них истратить; ему нужна прибыль. Задача же политика или бюрократа значительно сложнее. И тот и другой должны направлять человеческую энергию и финансовые потоки на достижение самых разных целей: на обеспечение безопасности, законности и правопорядка, на здравоохранение, образование, социальное обеспечение, научные изыскания, охрану окружающей среды и совершенствование торгового баланса. Когда международный консорциум хочет просверлить в национальном парке нефтяную скважину, когда заводские отходы губят реку, именно политик (или чиновник) должен сказать «нет». И никто другой не имеет возможности предотвратить нанесенный ущерб или же сравнить все плюсы и минусы. Когда, скажем, речь заходит о выборе места для нового аэропорта, мы все согласны с тем, что он необходим, но все желаем, чтобы его построили в каком-то другом месте. И опять же правительство должно принять правильное

решение, не забывая при этом о расходах, коммуникациях, удобстве и красотах природы. Если бы дело касалось бизнеса, то решение было бы принято без особых затруднений, исходя из чисто математического расчета. Но когда речь идет о политическом решении, нужно учитывать уровень шума и помнить об обеспечении занятости, о степени недовольства местных жителей, древности вот этого храма и защите интересов водоплавающих птиц вон на том озере.

Для тех, кто вознамерился возвести многоэтажное здание, нет большего горя, чем выкопать на строительной площадке, скажем, римский храм; кардинально изменившаяся ситуация заставит считаться с новыми соображениями, грозящими спутать все карты. Правда, такое случается крайне редко. Обычно главный принцип бизнесмена заключается в выделении перед принятием окончательного решения экономического мотива с тем, чтобы руководствоваться им как основным, а частенько и единственным соображением. А главный принцип политика, напротив, состоит в том, чтобы учитывать целый ряд факторов (военных, финансовых, социальных, религиозных, эстетических) и каждому из них придавать ровно столько значения, сколько он заслуживает, чтобы сохранить баланс между вожделениями людей и их насущными потребностями. Едва ли надо доказывать, что политики и бюрократы всегда принимают удачные решения, хотя несомненно, что стоящие перед ними задачи бесконечно сложнее тех задач, которые возникают перед бизнесменом.

Поэтому не стоит приходить в изумление, если их решения оказываются ошибочными. Не стоит удивляться и тому, что некоторые из них совсем ничего не могут решить. Быть мэром Нью-Йорка весьма престижно, но никто из нас совершенно не переживает из-за того, что этот пост занимает кто-то другой. И на кого бы ни возложили исполнение обязанностей премьер-министра Восточной Бенгалии, мы даже не подумаем оспаривать у него столь высокую честь. Если после отбора кандидатов на пост Генерального секретаря ООН автор этой книги не найдет в окончательном списке своего имени, это его совершенно не заденет. Большинство политических высот малопривлекательны вне зависимости от того, доступны они или нет.

Таким образом, имеются по крайней мере три принципиальных различия между бизнесменами и политиками, причем различия эти свойственны всем обществам – от самых ранних до нынешних. Обычно торговец, банкир или промышленник находились в полном подчинении у правительства. Они, конечно, могли выражать свое недовольство, но в конечном счете бывали вынуждены подчиниться даже самым нежелательным для них политическим решениям. Нешуточные разногласия возникали тогда, когда какое-либо деловое объединение становилось чересчур крупным для страны, чтобы окончательно сложиться и начать действовать (то есть рамки этой страны делались для него слишком тесными). Но почему появляется такая диспропорция? Иными словами,

почему деловые объединения имеют склонность к увеличению в размерах?

Причин тому существует несколько, но первая (она же, как правило, и самая важная) – это, конечно же, стремление к преуспеянию и достижению могущества путем вертикальной интеграции. Промышленник или торговец пытается контролировать своих поставщиков и рынки сбыта. Чем больше он ощущает свою ответственность перед вкладчиками и работниками, тем менее приемлем для него риск лишиться сырья и рынков. Что, если его поставщики отыщут себе другого покупателя? Или же оптовые торговцы примут решение закупать товар у кого-нибудь еще? Он не будет чувствовать себя в полной безопасности до тех пор, пока не добьется контроля над всей этой торговой цепочкой. Неудивительно, если в таком случае он приобретет в стране больше власти и больше ресурсов, чем само государство, в подданстве которого он состоит. Скорей всего, его торговая стезя перейдет государственную границу и его деятельность распространится на другую страну, а то и на несколько стран. Он вырвется за рубежи своей родины, как цыпленок вылупляется из родной ему скорлупы. В таких случаях возможны два варианта: либо подобное предприятие подвергнется национализации, либо его владелец сам сделается реальной властью в стране. В XV веке, во времена итальянских городов-государств, второй вариант был реализован во Флоренции. Медичи, будучи владельцами ведущего торгового банка, контролировали то-

гда все государственные дела и утратили свое влияние лишь спустя три столетия.

В настоящее время ситуация повторяется, но в немного усложненной форме и в значительно больших масштабах. Города-государства кое-где еще продолжают существовать, но характерным для Европы явлением стало национальное государство – политическое образование, предназначенное только для войны, под патронажем которого находятся от тридцати до шестидесяти миллионов людей. Оно достаточно маленькое, чтобы сохранять политическую сплоченность, и достаточно большое, чтобы представлять военную угрозу. Действительно управлять им нельзя – слишком уж оно велико (вероятно, в федеративных государствах дела обстоят немного лучше). Промышленность его развивается крайне медленно – слишком уж оно мало и обычно не вписывается в экономические структуры. В пределах одного государства индустриальные компании разрастаются до поистине невероятных размеров. Правда, в США промышленные группировки еще больше, но им, как говорится, и карты в руки – есть где развернуться! Некоторые из таких крупных корпораций по своим масштабам и значению затмевают многие штаты. Президент «Дженерал моторс» – лицо значительно более влиятельное, нежели губернатор штата Мэн или Нью-Хэмпшир. Люди эти отличаются друг от друга тем, что один из них занимает государственную должность, а другой – просто руководитель делового объединения, или, как порой го-

ворят, промышленной империи.

Все мы смотрели американские фильмы, в которых политики изображены продажными и бесхребетными марионетками, управляемыми своими невидимыми хозяевами, обладателями тугих кошельков. Тактичный европеец не станет рассуждать о том, насколько это отвечает действительности, но у американцев подобная версия не вызывает особых возражений. Наверное, они уже почувствовали перемену, суть которой немногие из них могут ясно выразить, – перемену, заключающуюся в том, что политическая теория больше не отвечает финансовой и экономической реалиям. Первоначально конгрессмены представляли сельские общины, поэтому фермеры и колонисты имели возможность избрать на этот политический пост людей, которые были им хорошо известны. Сейчас же все обстоит совсем иначе. Сельских общин почти не осталось, а их место заняли индустриальные объединения, интересующиеся сталью, резиной, пластмассой и нефтью. Теория и реальность разошлись в настоящее время чрезвычайно далеко. Если конгрессмен от штата Мичиган не представляет «Дженерал моторс», то ставленником какого же объединения он в таком случае является? Крупное промышленное объединение теперь является основной чертой пейзажа во всех технически развитых несоциалистических странах. Оно бывает настолько велико, что на него даже не сразу обращают внимание. И во всех наших конституциях о нем не сказано ни единого слова.

Чтобы проиллюстрировать этот факт и хоть как-то раскрыть его значение, прежде всего напомним, что политики прошлых времен подходили к своему делу во многом более реалистично, чем их нынешние собратья. Идея основания в Англии палаты лордов заключалась в том, чтобы собрать вместе людей, которые были чересчур важны, чтобы их проигнорировать, и которые представляли бы опасность, если бы остались не у дел. В число их светлостей входили ближайшие королевские родственники мужского пола (родство это могло быть законным и не совсем), архиепископы, кое-какие аббаты, крупнейшие землевладельцы, выдающиеся военные и известные юристы. Насколько опасно было собирать вместе этих могущественных людей? Опыт показал, что намного опаснее было ими пренебречь. Это частично верно даже сейчас. Палата лордов все еще существует, и в некоторой степени ей удалось сохранить свои первоначальные черты. Если же говорить о других странах, то в подавляющем большинстве из них верхняя палата парламента (если таковая вообще имеется) состоит из выборных членов, что делает ее, в сущности, бесполезной. В политической структуре любой из известных нам стран не сыщется места для влиятельного промышленника как такового. Конечно, властелина индустрии могут избрать, но у него как правило нет ни времени, ни особого желания бегать за голосами избирателей. Кроме того, известно, что бизнесмены, занявшие государственный пост, далеко не всегда добивались успеха на этой ниве. И по-

этому мы смирились с ситуацией, когда не имеем возможности проконсультироваться с самыми способными в стране людьми. Стоит призадуматься, вполне ли нормальна такая ситуация, а также подумать о том, нет ли каких средств, с помощью которых мы смогли бы ее выправить.

Кто-то из читателей может возразить, что интересы бизнеса в соответствующей мере представлены в законодательствах многих стран, а многие президенты ведущих государств (в частности, США) являются представителями имущих слоев населения. Однако вряд ли промышленник, который избран на государственный пост демократическим путем, будет лоббировать интересы промышленности, ведь его переизбрание зависит от голосов избирателей, чьи интересы могут не совпадать с его собственными. Британцы по крайней мере имели возможность наблюдать, как связанные с индустрией политики действовали (и, быть может, у них были на то все основания) наперекор интересам тех фирм, от успеха которых зависело их собственное благосостояние. А разве не подобным же образом поступали, к примеру, Рузвельт и Кеннеди? Порой бизнесмены высказывают суждение, что их старшим коллегам, уже отошедшим от дел, следовало бы заняться политикой, чтобы привнести в область управления государством так недостающие там знания в финансовых вопросах. Имеются даже политики (такие, как британский премьер Эдвард Хит), которые, привлекая ведущих промышленников к управлению страной, полагают, что тем

самым можно увеличить его эффективность. Иной раз это приводит к успеху, а порой и ни к чему не приводит. Лишь очень немногие, положив руку на сердце, могут сказать, что, начав заниматься политикой и управлением страной в возрасте шестидесяти с лишним лет, они кое-чего сумели добиться. И, кроме Великобритании, лишь в очень немногих государствах предусмотрены хоть какие-то способы вознаграждения бизнесменов, оказавших помощь своей стране. Обычно к тому времени, как бизнесмен достигнет успеха в качестве политика, он уже не общается со своими старыми коллегами, друзьями и конкурентами.

Промышленник, в отличие от политика, мыслит категориями интернациональными и в то же самое время – категориями балансового отчета, а цель ставит перед собой достаточно простую. Но лишь только он оказывается выдвинутым на политическое поприще, как тут же бывает вынужден измениться во всех этих трех отношениях, а видоизменившись, автоматически утрачивает способность принести хоть какую-то ощутимую пользу. Теперь он политик, но довольно часто (в отличие от своих противников) политик плохой, неопытный и легко уязвимый. Если же крупнейшие промышленники мира намереваются внести свой посильный вклад в дела человеческие, они должны заниматься этим в рамках своей компетенции, своего кругозора и мышления. Пусть они работают на интернациональном уровне. Однако прежде всего им надо стать экономистами в том смысле, чтобы успеш-

но экономить время, усилия и материальные ресурсы. Им нужно научиться вычленять самые важные вопросы и на них же сосредотачиваться. (Сами по себе такие вопросы довольно просты, но политики на них внимания не обращают ввиду бесперспективности их использования для предвыборной пропаганды.) И в конечном счете им следует стремиться к созданию на общепланетарном уровне такого органа, который представлял бы собой вариант британской палаты лордов, измененный на манер ООН.

Как известно, уже живет и здравствует Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). Как и у всех прочих органов ООН, самое уязвимое место у нее – фатальная буква «Н»: нации! Причиной преждевременной кончины Лиги Наций явилось то обстоятельство, что это была лига наций, а не народов. И меньше всего на свете это была лига людей, между которыми существует хоть что-то общее. И Организация Объединенных Наций испустит дух от того же самого недуга – национализма. Вероятно, намного больше пользы принес бы всемирный союз большого бизнеса, на ежегодных конференциях которого виделись бы представители крупнейших промышленных группировок мира при совершенном отсутствии политиков. Наряду с этим, нам давно пора понять, что в данном случае национализация промышленности означает ее исчезновение. Довольно странно, что во время полемик о национализации (о том, как она скажется на благополучии, преуспевании и промышленных связях)

никто не обращает никакого внимания на то, что при этом структура, которая могла бы иметь мировое значение, неизбежно опустится до уровня муниципального совета. По сути своей национализация – это акт националистический, если не местнический. В чем сейчас нуждается мир, так это в интернациональном подходе и людях, готовых решать проблемы с интернациональной точки зрения. В этом отношении впереди планеты всей идут нефтяные компании, и нам следует наконец-то уразуметь, что при решении судеб мира, как и во многих других случаях, лучше всего употреблять смазочные материалы, изготовленные из нефти.

# О накладности накладных расходов

В человеческой истории, бесспорно, был этап, когда администраторы больше думали об уровне заработной платы, чем о том, во что им обходится сам процесс управления. Наблюдающаяся в последнее время тенденция к механизации привела к тому, что процент «синих воротничков» по сравнению с процентом «белых воротничков» сократился. Теперь, как правило, из общего числа включенных в платежную ведомость очень многочисленную и высокооплачиваемую группу составляют канцелярские работники. Вполне естественно, что, видя это, мы задаемся вопросом: а не попытаться ли нам для пользы дела поточнее установить объем работы, которая оплачивается накладными расходами? Возможно, прибыль можно будет увеличить не за счет расширения масштабов дела или понижения издержек производства, а просто уменьшив накладные расходы? Если данным вопросом не заняться вплотную, то цена канцелярской работы неминуемо будет возрастать. Одна из причин этого – то обстоятельство, что объем работы не всегда одинаков. Сезонные колебания, которым подвержены масштабы бизнеса, определены климатом, погодой, сложностями перевозок, конкуренцией между бизнесменами, совещаниями политиков, образовательными и юридическими вопросами, а также несовпадениями христианского, мусульманского и ин-

дуистского календарей. Периоды кипучей активности чередуются с периодами безделья, причем последние в особенности часты, поскольку узких мест и неполадок, замедляющих весь процесс, более чем достаточно. Предвидя такие колебания, штат постоянных сотрудников обычно формируют в наибольшем размере – на случай обвала работ. Менеджеров не покидает страх, что если они не смогут управиться со всем объемом работ, то непременно завалят дело. Вот почему они предпочитают действовать наверняка, то есть раздувают штаты.

Для типичной организации, где штаты слишком велики даже в период затишья, неизбежно сравнительное безделье отдельных сотрудников по отдельным дням. Но разрешат ли им ничего не делать? Ведь среди начальников обязательно сыщутся такие, которые понимают, что сотрудникам вредно усваивать вкус к безделью. Наилучшее лекарство от этого – загрузить всех работой. На военных кораблях в подобных случаях посылают драить палубу или медные части. В армии – отправляют выгрести навоз и до глянца полировать сбрую. В бизнесе же для таких целей организуют инвентаризацию и уравнивание счетов с точностью до последнего пенни. С помощью этих незамысловатых средств умелый начальник наладит дело так, что к концу периода затишья все сотрудники порядком подустанут. Если же такого начальника не сыщется, это может повлечь за собой самые неожиданные для администрации последствия. Ведь люди, хотя они

с радостью согласятся работать лишь половину своего рабочего дня, все же обеспокоятся, если и эту половину не будут чем-то заняты. И если администрация никакой работы для них не найдет, они ее сами для себя придумают. Каждую работу можно или продублировать, или заново проконтролировать ее итоги, или же собрать какую-нибудь документацию и организовать все по-новому. Можно также строить самые невообразимые планы, чтобы подготовиться к самым немислимым случайностям.

Безусловно, все это копошение и мельтешение можно воспринимать как нечто совершенно безобидное, однако грустная истина заключается в том, что имитация работы имеет деморализующий эффект. Такая имитация приведет не только к пустой трате денег, но и к тому, что в следующий пик деловой активности учреждение со своей работой не справится. Во время кризиса имитирующих работу сотрудников будет не так-то легко оторвать от привычного для них имитирования и переключить на реальное дело. Но даже если это и удастся, пользы от таких административных действий не будет практически никакой, поскольку люди уже привыкли любую работу делать как можно медленнее. От этого пагубного обыкновения в одночасье не избавиться. Поэтому в период повышенной активности администрация вынуждена будет нанять дополнительный персонал. Новые сотрудники тоже исподволь приучатся к безделью. Весь цикл станет повторяться снова и снова, и все большее число лю-

дей приучится выполнять все меньший объем работы.

Из создавшегося положения есть весьма простой выход. Мудрый менеджер наймет дополнительный персонал, который будет уволен после окончания кризиса. Именно так во время рождественских праздников поступает министерство почт. Более широкое применение этой практики находится в прямой зависимости от специализированных фирм, направляющих дополнительный персонал туда, где он нужен. Подобные фирмы успешно функционируют в США и Великобритании, а в последнее время – и в ряде промышленно развитых европейских странах. Такая квалифицированная помощь возможна потому, что в различных отраслях промышленности пик деловой активности наступает в различное время. Не секрет, что домашние хозяйки могут работать неполный день в зимние месяцы, а студенты – в летние. Немножко организаторских способностей, чуть-чуть дальновидности – и потребности промышленности будут совершенно удовлетворены. Не следует, однако, думать, что благодаря принятию этого решения можно избавиться от всех проблем. Беря дополнительный персонал, мы тем самым предотвратим рост количества клерков, который мог бы произойти в результате колебаний объема работы. Но накладные расходы могут стать накладными и по иным причинам. Здесь можно выделить три автономные, хотя и взаимосвязанные причины, первая из которых, бесспорно, укрупнение организаций вследствие слияний и объединений. Вто-

рая причина – методика контроля, выбранная руководящим учреждением. Третья же сводится к тому, что контролю стоимости вещей уделяется чрезмерно много внимания, но мало кто старается установить, сколько же стоит время. От указанных трех факторов прежде всего и зависит общий объем бумаготворчества. И объем этот нам надо уменьшить.

Укрупнение организаций связано, конечно же, с тем фактом, что производство все более сложного оборудования вызывает и рост капиталовложений. К примеру, современный реактивный двигатель могут производить всего лишь две или три фирмы во всем мире. Только фирмы-гиганты способны поставлять подобный товар, и дело здесь совсем не в заговоре против маленьких фирм; дело в том, что сложность этой задачи требует необыкновенно крупных затрат. Технология производства самолетов и космических кораблей настолько сложна, что деревенский кузнец и банкир из небольшого городка практически лишены возможности принять участие в этом процессе. По этой и по ряду других причин отдельные промышленные группировки в наши дни стали чрезвычайно крупными. Соответственно усложнилась и структура их руководящих организаций, разрастание которых объясняется тем, что люди просто придумывают работу друг для друга. Для логического обоснования подобного явления была выдвинута теория, согласно которой любое учреждение, насчитывающее более тысячи сотрудников, превращается в административно-самодостаточное. Этот специаль-

ный термин обозначает, что руководящее учреждение уже не испытывает потребности в том, чтобы управлять или же переписываться с какими-то другими органами, и вполне может обходиться без каких-либо внешних контактов. Оно поддерживает свою жизнедеятельность только за счет документов, которые само же себе и адресует, а его сотрудники проводят все свое рабочее время за просмотром докладных записок, настроенных соседями по коридору. Штаты в такой ситуации будут раздуваться, причем вне зависимости от объема и даже наличия работы, которую надо выполнять. До тех пор, пока статус администратора будет измеряться числом его подчиненных, это руководящее учреждение будет расти и пускать побеги, повышая тем самым накладные расходы.

И все-таки сами по себе размеры руководящего учреждения не так важны, как те методы, с помощью которых оно реализовывает управление. Рассматривать эти методы следует в историческом контексте. Несколько веков назад основная цель любого руководящего учреждения заключалась в утверждении и поддержании своей власти над всей организацией. Задача эта была невообразимо сложной вследствие больших расстояний и сравнительно медленных средств сообщения. По сложившейся традиции вся деятельность руководящего учреждения сводилась к борьбе с этими физическими ограничениями и стремлению установить свой контроль. Сто лет назад опасность сверхцентрализации напрочь

отсутствовала, поскольку ее просто-напросто нельзя было установить. Корреспонденция поступала спустя месяцы после отправки, полученная информация была уже устаревшей, а отданные на ее основе приказания, когда они доходили до адресата, оказывались и вовсе непригодными. Затем ситуация начала претерпевать кардинальные изменения. Около 1870 года средства контроля, до тех пор очень слабые, начали стремительно улучшаться и совершенствоваться. Появились телеграф, пароход и телефон, спустя еще какое-то время – радио, телетайп, автомобиль, самолет, а затем и компьютер. Получив такие мощные возможности отстаивать свои интересы, главный администратор, движимый инстинктом, не преминул использовать их в полном объеме. Уже одно то, что он стал обладателем максимально полной информации, позволило ему отдавать самые подробные указания и наконец-то почувствовать, что его подчиненные приведены в повиновение.

Действенность такого контроля измеряется тоннами бумаг, переполненных статистикой, докладами, отчетами, расчетами, правилами, инструкциями и рекомендациями. Усилия по централизации неминуемо должны привести к сверхцентрализации. Сверхцентрализованная же фирма губит, во-первых, какую бы то ни было инициативу на периферии, а во-вторых (хотя это и не столь очевидно) – всякую возможность отдохнуть для работающих в центре. Бумаги поступают в количестве, прямо пропорциональном уровню центра-

лизации. Управиться с потоком бумаг можно лишь в том случае, если штат руководящего учреждения будет достаточно велик, а ведь правила, расчеты и отчеты, как хорошо известно, предрасположены плодиться и размножаться. Допустим, что поступило приказание подготовить отчет о полотенцах, которые были использованы в туалетах данной компании. Тот, кто отдал это приказание, скорей всего не удосужился пояснить, что его интересует лишь положение дел за последний месяц. Требуя отчет, он совершенно не думает о том, что начать что-либо значительно легче, чем остановить. И даже по прошествии двадцати лет такие отчеты будут по-прежнему регулярно поступать к руководству. Причем никто не будет знать, как это началось и зачем делается. И никто не станет в отчеты эти заглядывать или делать какие-то выводы.

Другой пример: допустим, кто-нибудь из руководства требует отчеты о прогулах, которые совершаются служащими объединения. И здесь опять-таки начинается то, чего, как нам известно, еще никогда не удавалось остановить. Но изучение вопроса о прогулах (бесспорно, весьма важное) позволит обнаружиться и другому фактору. Любое учреждение или объединение уже вскоре после своего основания начинает жить собственной жизнью, приобретает свои особенные черты и традиции, волю к жизни и стремление к росту. Вот почему тот, кто требует статистики прогулов, дает тем самым (даже не подозревая об этом) толчок к развитию целой эпопеи. Уже через несколько недель отделу ста-

статистики прогулов потребуется дополнительный персонал и дополнительные помещения для хранения документации, а также больше места и больше средств. Обычно такой отдел старается получить все более и более сложную информацию. Изучается вопрос о том, кто более всего предрасположен к прогулам: мужчины или женщины, старые или молодые, женатые или холостяки, протестанты или католики, франк-масоны или члены общества защиты лосей? Оказывают ли здесь свое влияние климат и луна, градус широты и высота над уровнем моря, приливы и результаты футбольных матчей? Отдел статистики прогулов преобразуется в Управление, со своими психоаналитиками, настенными таблицами и засекреченными архивами. Деятельность его развивается и усложняется, и при всем этом ровным счетом ничего не делается для того, чтобы свести к нулю или хотя бы сократить количество прогулов. Почему? Да потому, что исчезновение изучаемого недуга приведет к скоропостижной смерти самого Управления, а допустить этого ни в коем случае нельзя.

Сходные процессы наблюдаются и в области управления государством, хотя тут опасность финансового характера отсутствует. Когда появляются признаки распространения того или иного недуга, скажем, порнографии, правительство начинает изучать эту проблему и, убедившись в необходимости принятия срочных мер, формирует министерство по борьбе с порнографией. Правда, сами чиновники министерства, скорей всего, будут утверждать, что им данный предмет

мало интересен. «Лично я никогда не видел ни одной порнографической открытки», – безапелляционно заявит во время интервью несменяемый помощник министра. И добавит, что, несмотря на это, он полон решимости заглянуть во все углы, какие бы неприглядные зрелища ни открылись его начальственному взору. Самая важная характеристика помощника министра – это его несменяемость. Он жаждет сделать карьеру, а затем получать приличную пенсию. Доподлинно известно, что один крысолов (сейчас он уже уполномоченный по борьбе с грызунами), прежде чем уйти с освобожденного им от крыс склада, парочку этих животных всегда выпускал на свободу. В его планы не входило истребление всех крыс. Он предпочитал вести против них затяжную войну, помня о том, что в случае решительной победы останется безработным. По той же самой причине сформировать министерство-по-искоренению-чего-бы-то-ни-было – это значит гарантировать сохранение этого «чего бы то ни было». Ни одна группировка не может обойтись без противостоящей ей группировки, вот почему борцы с порнографией так нуждаются в торговцах порнопродукцией. А в случае возникновения серьезной угрозы исчезновения того или иного недуга недуг этот можно возродить. Именно так всегда и поступают. Для этого необходимо лишь по-новому определить то, с чем следует сражаться. И надо сказать, что люди, карьеры которых оказались под угрозой, проявляют чудеса изобретательности.

До сих пор мы говорили о том, как руководящее учреждение реализует контроль и сколько канцелярской работы это за собой влечет. Однако объем работы обуславливается еще и третьим фактором – традиционным вниманием к вещам и невниманием ко времени. Руководящие учреждения истари отдавали предпочтение заботам об оборудовании, машинах, товарах и разнообразных орудиях труда. Такой подход сложился в те времена, когда заработная плата была низкой, а средства труда – относительно дорогими. Вещи ценны тем, что в балансовом отчете их можно занести в графу «кредит»; что ни говори, а они все-таки имущество, хоть и подверженное износу. Люди же, будучи постоянной статьей расхода, фигурируют только в графе «дебет». Вот почему свою сверхзадачу мы видим в том, чтобы регулярно проводить инвентаризацию и обнаруживать случаи кражи конвертов и копировальной бумаги. Влечение к инвентаризации сыграло весьма заметную роль в истории британских больниц, этих довольно странных учреждений, в жизни которых столь затейливо переплелись черты монастырского и армейского обихода. Есть что-то монастырское в нашем представлении о сестрах-хозяйках (да и вообще о медицинских сестрах) как о законченных идеалистках, которым можно ничего не платить и считать, что их время ничего не стоит. Из армейского же быта пришла чисто казарменная приверженность к составлению всевозможных описей и регулярной проверке запасов. Поэтому еще сравнительно недавно никому и в голову не при-

ходило оценить рабочее время медицинских сестер – и оно частенько уходило на нудное пересчитывание простынь и наволочек. Новейшим открытием в больничной практике можно считать выяснение того факта, что время, которое медицинские сестры затрачивают на инвентаризацию, стоит намного дороже, чем потерявшийся ночной горшок.

Таковы явные причины накладности наших накладных расходов. Но можно ли как-то помочь делу? Вряд ли имеется некий универсальный рецепт, но с помощью взятого из жизни примера сокращения накладных расходов мы покажем, что по крайней мере одно средство борьбы уже обнаружено. История, которая сейчас будет поведена читателям, затрагивает ведение дел в одной фирме, владеющей сетью розничных магазинов, где продается главным образом одежда. Наш рассказ начинается с того момента, когда председатель правления этой фирмы зашел в принадлежащий ей небольшой магазинчик, расположенный в провинциальном городке. Произошло это в субботу, уже к концу рабочего дня, когда все ног под собой не чуяли, пытаясь лучше организовать работу, но ни у кого не нашлось времени на то, чтобы уделить внимание вновь прибывшему клиенту. В конце концов председатель отрекомендовался и тем самым пресек всю эту деятельность. Вслед за тем он задал вполне естественный в такой ситуации вопрос: «Чем это вы все тут занимаетесь?» Ему немедленно ответили, что сотрудники занимаются инвентарными карточками. «И что вы с ними делаете?» – поин-

тересовался председатель. «Мы их заполняем», – сказал кто-то слегка раздраженно. «А зачем?» – не унимался председатель. «А что же с ними еще можно делать? – изумились сотрудники. – Инвентарные карточки затем и существуют, чтобы их заполнять». – «Покажите-ка мне такую карточку», – попросил председатель, и его желание тут же было удовлетворено. Внимательно изучив заинтересовавшие его кусочек бумаги, он так и не смог понять, какая от него может быть польза. Этот случай дал толчок новому направлению мысли. Если эта карточка не нужна, то сколько же еще подобных карточек могут оказаться столь же ненужными? Сколько такого мусора циркулирует в фирме и во что это обходится с точки зрения затраченных времени и сил? Было проведено тщательное исследование, в результате которого годовой бухгалтерный оборот сократился на двадцать миллионов единиц.

Данное резкое сокращение накладных расходов проводилось на основе трех принципов, которые любому бизнесмену стоило бы хорошенько запомнить. Вот эти принципы.

### 1. Доверяйте периферийному менеджеру.

Администраторы из руководящего учреждения должны оставить всякие попытки держать его на коротком поводке. Если он несведущ, его надо уволить. Но если в нем просматриваются задатки хорошего менеджера, то ему следует доверять. Не надоедайте ему запросами. Не заваливайте его рабочий стол письмами, полными директив и попреков. Если вы совершите такой промах, то на столах сотрудников руко-

водящего учреждения вырастут в десять раз большие завалы, а директор-распорядитель просто физически не выдержит такой нагрузки, поскольку окажется придавленным весом полученной корреспонденции. Такой начальник, жертва им же введенных порядков, лишен возможности знать, что творится в его организации. В лучшем случае он успевает, прежде чем наступит вечер и ему нужно будет идти домой, прочитать содержимое папки для входящих документов, то есть сделать то, с чего по сути дела должен начаться его рабочий день. Возможно, самое замечательное в истории о фирме, ведущей розничную торговлю, – это то обстоятельство, что председатель правления нашел время и побывал в субботу после полудня в действительно существующем магазине. Если бы он посвящал все свое внимание одним лишь глобальным вопросам, то никогда не напоролся бы судьбоносную инвентарную карточку. В данном случае своим успехом он обязан тому, что смог выкроить время для того, чтобы осмотреться.

## 2. Доверяйте девушкам, стоящим за прилавком.

До событий, о которых было рассказано выше, в той фирме существовало правило выписывать счета для внутреннего учета. Прежде чем что-то продать, девушка-продащица обязана была заполнить специальную форму, добиться, чтобы на этой форме появились подпись контролера и инициалы помощника заведующего, отправить ее копию руководству фирмы и, взяв оригинал, отправиться на склад (в

это время потенциальный клиент уже сидел у себя дома и пил чай). Вся эта процедура была упрощена. Теперь продавщица, у которой кончился какой-то товар, могла пойти на склад, взять то, что ей потребовалось, донести до прилавка и продать. Конечно же, было высказано опасение, что, пользуясь случаем, продавщица может товар похитить. Тем не менее, опасение это руководство фирмы отвергло на основании двух доводов. Во-первых, было замечено, что в фирменных магазинах работают только честные девушки. А во-вторых, даже если бы девушки оказались нечестными, новая процедура все равно обходилась бы дешевле, нежели старая. Иными словами, действительные затраты на канцелярскую работу превышают любые возможные потери от мелкого воровства.

### 3. Доверяйте клиенту.

В прежние времена в фирме, ведущей розничную торговлю, существовало правило, согласно которому домашняя хозяйка, оказавшаяся, скажем, обладательницей платья не того цвета или размера, должна была заполнить специальную форму-жалобу и доставить ее в магазин, где была произведена покупка. Форма эта представляла собой внушительный документ, и первый из тридцати семи ее вопросов гласил: «Кто был Ваш дед и почему?» Сотрудники фирмы, после скрупулезного изучения заполненной формы, ставили на ней вторую подпись и печать, и только после соответствующей проверки могло быть принято решение об обме-

не платья или же о возврате денег. Теперь форма-жалоба там упразднена. И недалек тот час, когда неудовлетворенный клиент сможет просто принести купленный им товар в любой магазин фирмы (не обязательно в тот, где была произведена покупка) и положить его на прилавок. И ему без лишних вопросов обменяют этот товар или возвратят деньги. Тут также дело не в гуманности владельцев фирмы. Просто они удосужились подсчитать потери от канцелярщины. При этом выяснилось, что стоимость времени, которое сотрудники затрачивают на рассмотрение каждой жалобы, выше, чем средняя стоимость платья. Следовательно, не только человеколюбие, но и соображения выгоды требуют, чтобы клиенту доверяли и ни в чем с ним не спорили. С тех пор эта фирма только так и поступает.

# Без рекламы не прожить

В школе или колледже многим из нас довелось хотя бы в общих чертах познакомиться с Экономическими Принципами. Об этом уже было сообщено выше – там, где речь шла о теории, которой, по крайней мере, можно доверять. Другой принцип, приведенный в самом начале учебника, гласит: «Спрос рождает предложение». Нам как бы предлагают вообразить себе первобытного человека, атакованного разъяренным слоном или динозавром. «Чего мне сейчас не хватает, – говорит себе первобытный человек, – так это оружия, из которого я смог бы убить этого монстра с безопасного расстояния». Позже, вспоминая произошедшее, его вдова высказывает ту же самую мысль, но уже в прошедшем времени: «Как жаль, что он был плохо вооружен. Я прослежу за тем, чтобы у моего следующего мужа оружие было подходящее». После этого она обзаводится иллюстрированным каталогом и начинает внимательно его изучать. Где-нибудь на семнадцатой странице ей в глаза бросается рисунок лука и стрелы. Или же сам ее новый муж, на основе ряда отправных принципов осмысливающий данный вопрос, делает набросок необходимого ему устройства для пуска отравленных стрел...

Пожив на свете какое-то время, многие из нас начинают понимать, что подавляющее большинство утверждений эконо-

номистов неверны. И ни в чем экономисты не заблуждаются так сильно, как в этих вздорных представлениях о спросе, который будто бы рождает предложение. На самом же деле все исторические примеры указывают на прямо противоположное: именно предложение (а нередко и сам предлагающий) почти всегда обеспечивает спрос. Это даже не надо доказывать – хватит и того факта, что люди, за малым исключением, просто не могут представить то, с чем они никогда не сталкивались. В разные эпохи процесс начинался с того, что у некоего человека заводились какие-то излишки или побочные продукты, владение которыми его обременяло (скажем, шерсть, солома или козлиные шкуры). Даже если бы мы и не знали этого точно, то без особого труда смогли бы об этом догадаться. Любой человек в состоянии решить, как распорядиться тем, что у него уже есть, но далеко не каждый может определить, необходима ли ему та или иная вещь, если он ни разу ее не видел. Вот почему мы с полным основанием заменяем первый из преподанных нам принципов его зеркальным отражением. Не вызывает никакого сомнения, что именно предложение рождает спрос.

Таким образом, первым всегда появляется продавец. В былые времена это был путешественник или купец с выючной лошастью, верблюдом или ослом, стремящийся что-то продать. Правда, при случае он вполне мог что-нибудь и приобрести, однако главной его целью было освободиться от того, что ему уже не нужно или чего у него в избытке. Нетруд-

но догадаться, что начинал он с разъяснения полезности вещей, им продаваемых. Сам по себе спрос на товары, которые до этого никто никогда не видел, возникнуть, конечно же, не мог. Задачей продавца было растолковать потенциальному покупателю, что тому выпал редчайший шанс (какой обычно выпадает только раз в жизни) приобрести прекрасный во всех отношениях товар, но, с другой стороны, ежегодное повторение этого шанса гарантируется. Дело в том, что если бы привоз товаров не был многообразным, то простосердечные люди, с которыми имел дело купец, предпочли бы, скорей всего, просто-напросто его убить и забрать все, что у него было, бесплатно. Поэтому-то купец и старался с самого начала подчеркнуть, что поставщик он постоянный.

Как видим, реклама появилась уже на заре человечества, и с тех самых пор основные ее черты не претерпели никаких изменений. В рекламе всегда утверждается, что такой-то торговец может предложить необыкновенно полезный (или, по крайней мере, привлекательный) товар, который лучше и дешевле, чем в любом другом месте. По мере необходимости точно такой же товар можно будет у него же снова и купить. При оптовой покупке цена ниже, чем при покупке розничной, и совсем не обязательно тут же оплачивать приобретенное полностью. В следующем году этот продавец снова сюда приедет, и это является неопровержимым свидетельством того, что он не сомневается в высоком качестве своих товаров. Иными словами, он не боится, что разочарованные по-

купатели устроят ему засаду. Напротив, он уверен, что люди будут рады опять его увидеть, в особенности те из них, кому он в знак особого расположения делает скидку. И наконец, он просит запомнить хорошенько его фирменный знак, чтобы в том случае, если ему не удастся приехать самому, все узнавали бы его товары, покупателю которых гарантируется качество, полезность и прекрасный сервис. Последовательность этих пунктов всегда остается неизменной, причем наиболее важен первый из них. Тому, кто старается продать перец людям, не имеющим о таком товаре ни малейшего представления, прежде всего нужно как-то им объяснить, что без перца полноценная жизнь невысказана (тезис, правда, дискуссионный, а то и попросту ошибочный). В этом случае успех торговцу перцем обеспечен; хотя, впрочем, нелегко доказать, что неожиданное исчезновение перца было бы вселенской катастрофой. Но, как бы то ни было, первая рекламная кампания в пользу перца оказалась очень действенной.

Итак, у рекламы долгая и славная история, охватывающая даже самые ранние из известных нам исторических эпох. На фоне этого тем более странным кажется повсеместное убеждение, что искусство рекламы будто бы является новоиспеченным изобретением. Новейшим обстоятельством можно считать лишь то, что в настоящее время люди, пожалуй, более доверчивы, нежели их далекие предки. Но в целом реклама осталась тем же, чем была всегда. Правда, сей-

час появились такие технические средства, благодаря которым ей обеспечена значительно более обширная аудитория. Процесс улучшения в данной сфере начался около ста лет назад, когда появились первые рекламные агентства. С тех пор многие специалисты посвятили всю свою жизнь планированию рекламы, поиску лучших для нее каналов и изобретению способов, которые привлекли бы к ней внимание. Во второй половине XIX века реклама сделалась уже профессией, а вскоре после этого люди научились производить недорогую бумагу, которой и стали пользоваться рекламные агентства. Приблизительно с 1870 года началось всемирное бумажное наводнение, длящееся и по сей день, причем по объему бумажной продукции рекламные агентства успешно конкурируют теперь даже с министерствами. Одновременно потребовалось послать людей в школу – это необходимо, поскольку неграмотное население совершенно не воспринимает печатную рекламу. Теперь, однако, и неграмотность (хотя она и возрастает) не может спасти от рекламы, которая в звуковой своей ипостаси встречается столь же часто, как и в печатной. По душе нам это или нет, но в нынешнем мире от рекламы нам никуда не деться. Индустриальное общество без нее просто немыслимо.

Читатель наверняка захочет узнать, каков же главный принцип рекламы. Если какое-то правило и стоит особо выделить, так это именно следующее: «Никакая реклама не поможет реализовать то, что реализовать невозможно». Пре-

имущества в рекламе, быть может, и побудят покупателей отдать предпочтение изделию «А», а не изделию «Б» (при условии, что оба эти изделия подходят для того, ради чего их приобретают). Но это вовсе не означает, что людей можно долго обманывать, побуждая их приобретать товар, который хуже, а стоит дороже. Исключением из данного правила является лишь та разновидность предпринимательства, в которой предлагаемый товар скорее напоминает несбыточную мечту: духи, способные сделать дурнушку красавицей, лекарство, обещающее вернуть юность, или курорт, гарантирующий романтическую встречу. Следует, однако, помнить, что мечта тоже подходит для продажи, а рекламное агентство лишь уговаривает покупателя остановить свой выбор на какой-то одной мечте. Главным же остается принцип, гласящий: то, что продается, должно быть пригодно для продажи. Кстати, сами рекламирующие должны в это свято верить. Представление о тех, кто занимается рекламой, как о существах нравственно неразборчивых, следует решительно отвергнуть. Они скорее напоминают соревнующихся в суде адвокатов, в честности и порядочности большинства из которых никто не сомневается. Будто бы перед судом, рекламные агенты отстаивают интересы своих клиентов, применяя все известные методы убеждения. Когда они замолкают, публика выносит свой приговор (а он, напомним, обжалованию не подлежит).

Социалисты зачастую подчеркивают, что рекламодатели

хитростью принуждают людей приобретать вещи, которые тем не по карману, а то и совсем не нужны. Вероятно, такое утверждение в некоторой степени соответствует действительности, но факт остается фактом: современная промышленность без рекламы существовать не может. К тому же всем хорошо известно, что если деловое предприятие не идет в гору, значит, оно клонится к упадку. Статичность бизнесу противопоказана. Вот почему фирму, стремящуюся лишь к сохранению своих позиций на рынке, вскоре непременно затрут конкуренты, желающие свои позиции упрочить. Немалую роль в этом «процессе затирания» играет и реклама (хотя, конечно же, не только она). Все это бесспорно, а вот о том, насколько сильно распродажа товара зависит от продукции, ни малейшего отношения к данному товару не имеющей, частенько забывают. К примеру, пивовар не сомневается, что главным его конкурентом является другой пивовар, а между тем истинный его конкурент – производитель мороженого. Издатель полагает, что на рынке он соперничает с другими издателями, тогда как на самом деле – с поставщиками парусных лодок, теннисных ракеток, игральных карт и лыж, то есть с теми, кто снабжает потребителей иной формы развлечениями. Если пивовары побеспокоились о рекламе, а издатели этого не сделали, то лишнее пиво будет приобретено на деньги, задержавшиеся в кармане вследствие отказа от покупки книг. Следовательно, воздействие рекламы значительно более универсально, чем

принято думать. Во всех сферах, за исключением тяжелой промышленности, производителям, а также оптовым и розничным торговцам следует применять все доступные средства рекламы. Бизнесмен не должен игнорировать ни один из имеющихся каналов рекламы, будь то телевидение, радио, газета, журнал или стена дома. Тот канал, которым не воспользуется он, обязательно будет востребован его конкурентами. Другими словами, без рекламы не выжить.

Как правило, реклама ведется в форме прямой атаки. С помощью того или иного канала торговец сообщает публике, что, скажем, мочалка-чистомойка – самая лучшая мочалка в мире (или, по крайней мере, самая дешевая). Он может приводить какие-то доводы или же просто повторять наименование своего товара до тех пор, пока загипнотизированные покупатели напрочь не забудут о существовании других сортов мочалок. Он может действовать нахрапом или же исподволь. Он может использовать в своих целях снобистские предрассудки или же играть на слабостях мужчин и женщин. Он может сделать ставку на людей азартных и пообещать всем, кто станет владельцем мочалки со «счастливым» серийным номером, даровое путешествие на Багамы. Ясно установив свою цель, он может ее достичь, опираясь на научные разработки. Однако он не гарантирован и от жестокой ошибки. Типичная ошибка – реклама того, чего нет в резерве. Как ни странно, но происходит это довольно часто: рекламируются еще не доставленные товары. Если вы совершите по-

добный промах, вашей судьбе как бизнесмена не позавидуешь. И не столь уж важно, кем вас посчитают: дураком или мошенником. Вы хотели подразнить покупателей? Или же вы просто-напросто идиот, не способный заниматься предпринимательской деятельностью? Ваш жалкий лепет насчет того, что во всем виноваты рекламные агенты, никто и слушать-то не станет. Факт останется фактом: вы старались продать то, чего у вас нет. Поверьте, на рыночных площадях такой грех не прощают.

Сходная ошибка – реклама того, что действительно существует, но что трудно отыскать. Это нередко происходит в тех городах, которые в недалеком прошлом обладали скромным статусом обыкновенных поселков. Всего лишь пятьдесят лет тому назад в городке Хогуюш только Доупи и Сноринг (фирма «Д. и С.») торговали скобяным товаром. В те годы письмо, адресованное «Доупи и Снорингу, Хогуюш, Омега, США», не могло затеряться. И зять Сноринга, нынешний владелец фирмы, до сих пор уверен, что в этом штате абсолютно все знают, где расположен его магазин (Кленовая улица, дом 30). Но теперь в Хогуюше проживает около 350 тысяч жителей, скобяных же магазинов в нем насчитывается не меньше девяти (из них три – на Кленовой улице). Рекламируя свою ежегодную распродажу, руководство фирмы «Д. и С.» с особенным воодушевлением расписывает торговые сделки, которые могут состояться лишь один раз и только в их магазине. Каждое рекламное объявление (на развороте,

в двух цветах) заканчивается многообещающим заверением: «Фирма «Д. и С.» гарантирует нашему штату прогресс!» Но при всем этом главы фирмы забывают указать свой почтовый адрес и номер телефона. Если же попрекнуть их этим, то они тут же скажут, что магазин с 1885 года находится вот на этом самом углу и все отлично знают, как его отыскать. Однако такое мнение истине соответствует лишь отчасти. Хотя магазин действительно на протяжении многих лет находится на одном и том же месте, о многих теперешних жителях Хогуоша этого не скажешь. Одни стали жителями города около года назад, а еще месяцев через двенадцать намереваются его покинуть. Другие обитают в отдаленном районе Предмест и приезжают в центр только раз в год, на рождественскую ярмарку. Безусловно, они могут найти адрес в телефонной книге. Но стоит ли так усердствовать? Допустим, некий отец семейства едет со своей женой на машине в аэропорт, и внимание жены привлекло рекламное объявление. «Фирма «Д. и С.» – это где?» – спрашивается она. Но ее муж о таком магазине никогда не слышал, и вот уже она заинтересовалась другим объявлением, где говорится о Неделе Распродажи в супермаркете Предместа. Именно туда она и заедет, когда будет возвращаться из аэропорта, потому что хорошо знает, как этот супермаркет можно найти. А фирма «Д. и С.» потеряет еще одного потенциального покупателя. Все сложилось бы по-другому, если бы хозяева магазина указали в объявлении свой адрес, ну хотя бы вот в такой форме: «Фирма «Д.

и С.» гарантирует штату прогресс! Оказаться на Кленовой, 30, – в ваших интересах!»

Некоторые составители рекламы совершают и еще одну непростительную ошибку – они дают изделиям труднозапоминающиеся названия. Однажды в продажу поступил крем для бритья «Скоробей». Покупатели крема с таким примечательным названием могли, конечно же, не сомневаться, что теперь на бритье у них будут уходить лишь считанные секунды. И вот некий покупатель, привлеченный также еще и дешевизной, попросил в аптеке тюбик «Скоробея». Ответом ему был безмятежно-непонимающий взгляд молодой продавщицы. «“Скарабей”? – изумилась эта высокомерная девушка. – Ах, “Скоробей”!» – дошло до нее наконец. Язвительно похихикав с подругами над теми, кто покупает крем с таким бессмысленным названием, она все же соизволила принести неудачливый тюбик. И огорченный покупатель пошел прочь, чуя за спиной приглушенный смех. Недели через три, уже в другой аптеке, он опять спросил «Скоробей». Аптекарь (на этот раз мужчина) озадаченно на него посмотрел. «“Старогрей”? – переспросил аптекарь. – Ах, “Скороблей”!» И, ухмыляясь, ушел искать крем. Еще через три недели тот покупатель купил крем фирмы «Робинсон». Правда, бриться им было не так удобно, до и стоил он значительно дороже, но по крайней мере в аптеке сразу же поняли, о чем, собственно, идет речь... Казалось бы, понятно, что название нужно всегда выбирать такое, которое легко

можно запомнить. Остается лишь удивляться тому, что это элементарнейшее правило повсеместно нарушается.

Иной раз применяется реклама, закамуфлированная под простое извещение, переданное через источник, который принято считать независимым. Предположим, что «Корпорация космической косметики» приглашает кинозвезду Ольгу Орлофф на открытие новых цехов фабрики в Коннектикуте. Визит мисс Орлофф будет освещен не в разделе рекламы, а в редакционной статье. На снимках вы увидите лучезарную Ольгу на фоне фабрики. Вот ей дарят букет цветов, а рядом с ней стоит генеральный директор Корпорации. Вот она отвечает на приветственную речь, а у нее над головой колышется знамя Корпорации. В отделе, во время интервью, она заявит, что изделия Корпорации – это та несравненная косметика, о которой она всегда грезила. Выступая по телевидению, она скажет, что своими успехами обязана именно «космической косметике», без которой она, Ольга Орлофф, до сих пор исполняла бы вторые роли, а о Бродвее и не помышляла бы. Возможно, кто-то и усомнится в ее искренности, но многие наверняка подумают, что это типичный случай природного и ничем не оплаченного воодушевления. Просто Ольга Орлофф и Корпорация – хорошие подруги. И открыв для себя сорт губной помады, равных которому нет во всем мире, актриса пожелала рассказать человечеству о своем знаменательном открытии... В каком-то смысле подобная реклама наиболее эффективна, потому что

ведется она лицом, доходы которого, вроде бы, не зависят от того, как будет идти торговля рекламируемым товаром.

Но иногда необыкновенно действенная реклама бывает результатом случайности. Допустим, президент Руритании, находясь на летном поле и отвечая на вопросы журналистов, без всякой задней мысли поведал о том, что полет на самолете Трансъевразийской авиакомпания оказался на удивление приятным. Предположим, что президент был при этом снят на фоне самолета рядом с миловидной стюардессой, протягивавшей ему его шляпу. Такое порой происходит, и разве можно осудить авиакомпанию, если она попытается извлечь из этого случая дополнительную выгоду?

Как известно, реклама авиакомпаний неразлучна с рекламой самых разнообразных видов отдыха. Специальные издания, выпускаемые многомиллионными тиражами, постоянно объясняют нам, куда лучше всего съездить и как туда скорее добраться. Любое бюро путешествий предлагает массу брошюр, утверждающих, что за весьма умеренную цену можно получить неопишное удовольствие, отправившись на Мальорку или Мальту, на Кипр или в Испанию. Организуют такие путешествия компании, созданные специально для этой цели, в том числе, допустим, Мейферское туристическое бюро и, предположим, агентство «Счастливого пути!». «Мейферская» брошюра производит самое благоприятное впечатление (отличная печать на превосходной бумаге, восхитительные фотографии и прекрасные схематические кар-

ты Коста-Лотты). Брошюра агентства «Счастливого пути!», наоборот, жалка и посредственна: в ней отели выглядят совершенно одинаково и их трудно отличить друг от друга, причем на каждой фотографии наличествует плавательный бассейн (не исключено, что один и тот же). Девушка с обложки немного более полнотела, чем хотелось бы, а ее провинциальный говорок различим даже по снимку. На аляповатых фото можно разглядеть переполненные людьми пляжи; отдельные страницы склеены друг с другом плохо пахнущим клеем. Все это вместе взятое вызывает чувство легкого омерзения, и мы отбрасываем брошюру в сторону. А вот в «мейферской» брошюре есть что-то пикантно-соблазнительное. Взять хотя бы описание отеля «Классик», что в городе Пуэрто-де-ла-Крус. Наряду со впечатляющим повествованием о местных красотах и сделанным под удачным углом снимком внутреннего двора, в данном разделе помещена также фотография залитой лунным светом террасы, на которой дамы в изысканных туалетах и мужчины в вечерних костюмах пьют коктейль. Это именно то, что нам надо, решаем мы.

Приняв предварительное решение, мы вновь задумываемся: а стоит ли так беспрекословно доверять брошюре, лишь только потому что нам пришелся по душе ее внешний облик? А что если «мейферцы», поиздержавшиеся на типографские нужды, вознамерились сэкономить на чем-то еще? С другой стороны, люди, которые не могут даже издать достаточно привлекательную брошюру, вряд ли вообще на что-

нибудь годятся. Не исключено, что, указывая время отбытия, они допустят опечатку, или же закажут нам номер в несуществующем отеле, а лимузин, который должен встретить нас в аэропорту, прибудет туда к часу прилета, обнаруженному в прошлогоднем расписании. Не говоря уж о том, что они почти наверняка выберут для своих клиентов скверный отель на скверном курорте.

Дабы подкрепить последнее рассуждение наглядными свидетельствами, мы вновь презрительно перелистываем отклоненную нами брошюру фирмы «Счастливого пути!». Вот, к примеру, снимок на пятнадцатой странице – что за гадкий вид! Разве нормальный человек пожелает провести свой отпуск в подобном месте? В раздражении мы стараемся разлепить склеенные страницы. И не то чтобы мы питали надежду найти там что-то заслуживающее внимание, просто на всякий случай... Ну конечно же! Так и есть! Все те же кишащие людьми пляжи, все те же бетонные казармы! Взгляните хотя бы на этот отвратительный... на этот ужасный... Подождите! Да ведь это же отель «Классик» в Пуэрта-де-ла-Крус!.. Немая сцена. И тем не менее мы решаем прибегнуть к услугам Мейферского туристического бюро – в надежде, что эта организация по крайней мере сумеет подыскать нам терпимые номера. Вот вам еще одно доказательство, что реклама заслуживает того, чтобы на нее потратиться, – в особенности реклама хорошая!

# Консультанты

Советника по организационно-методическим вопросам одни именуют «специалистом по рационализации», другие – «инженером по организации производства», но подавляющее большинство предпочитает называть его «консультантом по вопросам управления». Сама же эта профессия получает все большее распространение: бизнесмены исподволь приходят к осознанию ее необходимости, хотя поначалу относились к данному нововведению с изрядной долей скептицизма (такие скептики встречаются и сейчас). Многие сомневающиеся могли бы подписаться под следующим высказыванием Роберта Таунсенда: «Что из себя представляют консультанты по вопросам управления? Они полезны, если работают в одиночку, как частные детективы. Трудясь же в учреждении, они гробят все дело. Они растрачивают время и деньги, абстрагируют и деморализуют ваших лучших работников и не в состоянии решить ни одной проблемы. Чтобы сообщить вам, который час, они заберут у вас ваши же часы и не возвратят их»<sup>1</sup>.

Советами Роберта Таунсенда ни в коем случае нельзя пренебрегать, но и считать их бесспорными тоже не следует. В том-то как раз и несчастье, что Таунсенд – человек исключительный. Когда он рекомендует уволить всех сотрудников

---

<sup>1</sup> Up the organization, Robert Townsend, New York, 1970 (p. 104). (Прим. автора.)

отдела внешней информации и рекламы, можно не сомневаться, что сам он в свое время поступил именно так и был абсолютно прав. Однако надо иметь в виду, что его советы к желаемым результатам приводят далеко не всегда, ведь не каждой компанией руководит такая выдающаяся личность, как Роберт Таунсенд! Более заурядный управленец поступит вполне благоразумно, предпочтя линию менее радикальную. Тот, кто не наделен таунсендовским размахом, иной раз действительно нуждается в том, чтобы обратиться за советом к консультанту. Вероятно, он осмелится на это не без колебаний. У него может возникнуть вопрос: почему чужой человек должен давать указания директорам компаний относительно того, как им следует вести свои дела? Если они сами этого не знают, то за что же им в таком случае платят деньги? К тому же, кто может поручиться, что у консультанта, о котором зашла речь, есть специальное образование? А если такового у него нет, то это позволяет подвергнуть сомнению ценность его советов. Допустим, он начинал как бухгалтер, юрист или инженер, и лишь приобретя некоторый опыт, сделался консультантом, т.е. самозванным специалистом по вопросам управления. Можно ли быть полностью уверенным, что он действительно так умен, как ему представляется? А если это и в самом деле так, то почему он не занялся бизнесом и не стал промышленным магнатом? Как говорят американцы, если ты такой разумный, то почему до сих пор не разбогател?

Впрочем, на последний вопрос ответить проще всего, потому что, с одной стороны, имеются примеры, когда бывшие консультанты процветают в качестве бизнесменов, но, с другой стороны, человек с врожденным даром консультанта никогда в жизни не последует их примеру. Он прекрасно знает, что его ум настроен на другую волну. Так же, как и психолог, он занимается делами других людей. Так же, как и актер, он должен вживаться в некую роль. «Как бы я поступил, доведись мне быть директором этой фабрики?» – спрашивает себя консультант. «Какой жест сделал бы я в этот момент, доведись мне быть Гамлетом, принцем датским?» – спрашивает себя актер. Но принц и актер отличаются друг от друга тем, что первому положено быть самим собой, тогда как второму – кем-то другим. Мы это прекрасно понимаем, и именно этим объясняется наша настороженность, когда популярного актера во время телеинтервью спрашивают, что он думает относительно тех или иных злободневных проблем. Наверное, мы (в отличие от интервьюеров) подсознательно ощущаем, что хороший актер просто не может иметь своего мнения ни по каким проблемам, кроме театральных. Разве может быть личное мнение у человека, который после роли кардинала играет роль полковника, а из короля превращается в анархиста? Стоит ему по-настоящему воодушевиться какой-то идеей, пусть даже самой возвышенной и благородной, и он сразу утратит способность играть человека, точка зрения которого антагонистична данной идее. Многие

популярнейшие актеры вне театра оказываются людьми ничем не примечательными, безликими и косноязычными. И по этой же самой причине консультант, вознамерившийся завести собственное дело, нередко терпит неудачу, поскольку привык думать не о своих, а о чужих проблемах. Об одном профессоре архитектуры рассказывали, что он был одним из самых блестящих преподавателей в мире, тем не менее любое спроектированное им сооружение, будь это даже общественный туалет, разрушалось еще до сдачи заказчику. Вот так и «прирожденный консультант», словно дорожный указатель, всем помогает выбрать правильный путь, но сам по нему не идет.

Следовательно, консультант может заниматься чем угодно, кроме своих собственных дел. Мы, естественно, можем задаться вопросом: почему же в таком случае он полагает, что сможет разобраться в наших делах? Если он специалист, то в какой области? На это он, наверное, ответит, что потребность в его квалификации возникает преимущественно в критические моменты. Директор компании вполне может проработать продолжительное время, ни разу не очутившись перед необходимостью решать какой-либо кардинальный вопрос. Только раз или два за всю его карьеру ему доведется принимать действительно важное решение. Расширять ли его компании свою деятельность или лучше перепрофилироваться? Стоит ли ему продать свою долю в компании более крупному объединению? Что лучше: разнообра-

зять свою продукцию или поискать новые рынки сбыта для тех товаров, что изготавливаются сейчас? Директор, чья карьера раскручивается довольно плавно и равномерно, оказывается перед сходным выбором раза три в жизни, тогда как консультант – каждую неделю. Зная поначалу не так уж и много, он с течением времени обретает опыт как бы в концентрированном виде. Тут весьма кстати вспомнить о различии, существующем между торговцем-мореплавателем и капитаном спасательного судна. Первый из этих двух людей, достигнув преклонного возраста, почти наверняка сможет припомнить только пару-тройку случаев, когда на его глазах корабль садился на мель. Поэтому он лишь в общих чертах представляет себе, что нужно делать в подобной ситуации. Капитан же спасательного судна, наоборот, редко имеет дело с кораблем, который на мель не сел. Он присутствует при всевозможных авариях и спешит на место любого кораблекрушения. Ему постоянно приходится иметь дело с очередным катаклизмом, но обо всех других сторонах жизни судит он, скорей всего, весьма поверхностно. То же самое можно сказать и о консультанте по вопросам управления: он прекрасно разбирается именно в промышленных кризисах. Его квалификация сопоставима также с опытом, приобретаемым хирургом в палате скорой помощи. Для таких людей кризис – явление повседневное. Хирург учится различать симптомы контузии, перелома и шока – консультант по вопросам управления приобретает схожий опыт.

Аналогии подобного рода помогают постигнуть ценность таких специалистов. Пять лет работы консультантом – это примерно то же самое, что пятидесятилетний опыт обычного бизнесмена, ведь все эти пять лет консультант занимался сложнейшими проблемами. И не стоит волноваться, если поначалу он знает лишь немногим больше своего клиента, ведь руководит-то им опытный специалист. Кроме того, постепенно консультант начинает учиться чему-то и у своих клиентов, а если точнее – он учится преимущественно на их промахах и ошибках. Его роль в бизнесе чем-то схожа с ролью пчелы, перелетающей с одного растения на другое и опыляющей каждое из них ради общего блага. По прошествии какого-то времени он уже молниеносно будет определять, чего стоит тот или иной «цветок». Как ему это удастся?

Тайна ремесла (просьба к читателям ее не разглашать) состоит в том, что консультант прежде всего оглядывает девушку, сидящую за конторкой у входа. Администратор, который не способен отыскать на эту должность девушку привлекательную, наверняка вообще не способен отыскать что бы то ни было. Но следует иметь в виду, что не всякая привлекательность здесь уместна. Девушка эта может – и даже должна – обвораживать, но ни в коем случае не отвлекать от дела. Вслед за тем консультант поинтересуется, сколько человек входит в состав совета директоров. Если больше одиннадцати – это плохой знак, а если больше девятнадцати – значит, катастрофа уже стучится в дверь. Потом он поинтересу-

ется и возрастом директоров. Существует устойчивое мнение, что в нашу эпоху предпочтение отдается молодым. Но с таким же успехом ее можно назвать эпохой Макмиллана и Неру, Аденауэра и председателя Мао, Чан Кайши и Шарля де Голля. Все эти властелины века высоких скоростей и технологий, все эти ядерные громовержцы появились на свет между 1876 и 1894 годами. Безусловно, можно спорить относительно того, являлись ли они идеальными правителями или же, наоборот, не заслуживают ни одного доброго слова. Однако не вызывает никакого сомнения, что они оказали заметное влияние на дальнейший ход истории.

Но вернемся к нашему консультанту по вопросам управления. Каждую неделю он сталкивается с новыми проблемами, и ни с одной из них невозможно справиться тем же способом, что и с предыдущей. Однако существует один принцип, которого обыкновенно придерживаются компетентные консультанты. Применим он почти к любой ситуации, а сформулировать его можно так: «Настоящий мастер прежде всего печется о своих инструментах». У политика или рядового гражданина, столкнувшегося с какой-нибудь мучительной проблемой нашего времени (перенаселение планеты, расовый вопрос, противоборство между сверхдержавами, экономические трудности, борьба промышленников друг с другом, дефицит торгового баланса), тут же возникает вопрос: «Как нам лучше поступить: так или эдак?» А консультант прежде всего спросит: «Способны ли мы при нашей органи-

зации дела решить эту или любую другую проблему?» Эксперт прежде всего беспокоится о методе, структуре и распределении ресурсов. Точно так же и хороший генерал прежде всего приведет в порядок свой штаб, затем – позаботится о том, чтобы организовать, экипировать и обучить своих солдат, и лишь когда все это уже будет сделано – займется составлением плана кампании. Новобранец на поле боя может размышлять, с какого фланга ударит неприятель: с правого или с левого? Старому же солдату это неинтересно; зато он твердо знает, что ружья должны быть приведены в боевую готовность, вычищены, смазаны, осмотрены и заряжены.

# 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.