



ЭЛВИН  
ТОФФЛЕР



МЕТАМОРФОЗЫ  
ВЛАСТИ

Элвин Тоффлер

## Метаморфозы власти

Перед вами — одна из самых влиятельных работ в жанре так называемой «социальной философии» — «Метаморфозы власти» Элвина Тоффлера. Книга, в которой развитие его оригинальных, ярких идей достигает уже кульминационной точки.

Итак, происходят ли «метаморфозы власти» лишь на глобальном уровне — или, незаметные для нас, давно уже стали частью нашей повседневной, обыденной жизни? И что принесет нам это в грядущем — новые информационные войны и новый политический антагонизм, противостояние уже не между социальными, но между информационными системами?

Двадцать первый век уже настал. Будущее уже наступило. Каким же будет новый облик нашей стремительно — возможно, слишком стремительно, — развивающейся цивилизации?..

# МЕТАМОРФОЗЫ ВЛАСТИ. Знание, богатство и сила на пороге XXI века



ДК 321

ББК 66.0

Т 50

Alvin Toffler - POWERSHIFT Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21<sup>st</sup> century. 1990

*Перевод с английского: В. В. Белокосков, К.Ю. Бурмистров, Л.М. Бурмистрова, Е.К. Комарова, А.И. Мирер, Е.Г. Руднева, Н.А. Строилова*

*Научный редактор, автор предисловия — д.ф.н., проф. П. С. Гуревич*

ISBN 5-17-004183-7

## П. Гуревич. КОНФИГУРАЦИЯ МОГУЩЕСТВА



нига американского социолога и футуролога Элвина Тоффлера (р. 1928) «Метаморфозы власти» венчает задуманную им трилогию, посвященную преобразованиям современной цивилизации. Исследователь не считает свои прогнозы ни утопией, ни антиутопией. Свой жанр он именует «проктопией», то есть практической утопией. В ней нет безмерной идеализации. Это описание более практичного и более благоприятного для человека мира, нежели тот, в котором мы живем. Но в этом мире в отличие от утопии есть место злу — болезням, грязной политике, несправедливости.

Идея технических мутаций, оказывающих многомерное воздействие на социальный прогресс, давно уже получила признание в современной философии и социологии. Тоффлер проводит мысль о том, что человечество переходит к новой технологической революции, то есть на смену Первой волне (аграрной цивилизации) и Второй (индустриальной цивилизации) приходит новая, ведущая к созданию сверхиндустриальной цивилизации. Очередная волна является, по Тоффлеру, грандиозным поворотом истории, величайшей трансформацией социума, всесторонним преобразованием всех форм социальной и индивидуального бытия. Но речь идет не о социальной революции, направленной в основном на смену политического режима, а о технологических изменениях, которые вызревают медленно, эволюционно. Однако впоследствии они рождают глубинные потрясения. Чем скорее человечество осознает потребность в переходе к новой волне, тем меньше будет опасность насилия, диктата и других бед.

Тоффлер стремится обрисовать будущее общество как возврат к доиндустриальной цивилизации на новой технологической базе. Рассматривая историю как непрерывное волновое движение, Тоффлер анализирует особенности грядущего мира, экономическим костяком которого станут, по его мнению, элек-

троника и ЭВМ, космическое производство, использование глубин океана и биоиндустрия. Это и есть Третья волна, которая завершает аграрную (Первая волна) и промышленную (Вторая волна) революции.

В первой книге трилогии «Шок будущего» (1970) Тоффлер предупреждал человечество о той опасности, которая связана со стремительными переменами в жизни людей. Не все исследователи приняли эту точку зрения. Так, выдающийся американский социолог Д. Белл считал эту мысль обманчивой. По его мнению, в повседневной жизни землян больше изменений произошло между 1850 и 1940 годами, когда в обиход вошли железные дороги, пароходы, телеграф, электричество, телефон, автомобиль, кинематограф, радио и самолеты, — чем в последующий период, якобы характеризующийся ускорением. Белл считал, что практически, кроме перечисленных им новшеств, в повседневной жизни людей, кроме телевидения, не появилось ничего нового.

Однако идея Тоффлера о трудностях психологической адаптации людей к ускорению социальных изменений укоренилась в футурологической литературе. Тоффлер пишет о новых сложностях, социальных конфликтах и глобальных проблемах, с которыми столкнется человечество на рубеже двух столетий. Основные книги Тоффлера — «Шок будущего», «Столкновение с будущим» (1972); «Доклад об экоспазме» (1975); «Третья волна» (1980); «Метаморфозы власти» (1990) и др.

В какой мере оправдались прогнозы Тоффлера? Что изменилось за последнее десятилетие в сознании человечества? Каковы иные культур-цивилизационные проекты людей? Идея новой цивилизации сохранила свою ценность. Американский социолог З. Бжезинский писал о «технотронной эре», французский исследователь Ж. Эллюль назвал представляемое им общество «технологическим», Д. Белл пользовался понятием «постиндустриального общества», Тоффлер же, поразмыслив над терминами «трансиндустриальное» и «постэкономическое», остановился на понятии «супериндустриальное общество». Под ним подразумевается, как он пишет в «Шоке будущего», «сложное, быст-

ро развивающееся общество, основанное на самой передовой технологии и постматериалистической системе ценностей». Д. Белл иронизировал: на определениях Э. Тоффлера, казалось бы, все перестановки и комбинационные идеи, связанные со словом «пост-», исчерпались.

Масштабные и интенсивные преобразования касаются теперь не только сферы хозяйства, экономики, политики и культуры. Меняются и фундаментальные основы воспроизводства человека как биологического и антропологического типа. Иной становится практика образования и мышления. Действительно начинается новая эпоха. Существующие сегодня социокультурные институты и технологии управления должны быть радикально реконструированы. Таков общий смысл последней работы Э. Тоффлера.

Мы осознаем сегодня, что мировое развитие осуществляется неравномерно. Вот почему мышление о будущем должно быть системным, ибо различные рассогласования между процессами мирового потребления и инфраструктурами управления, между производительными элементами мирового хозяйства и трансрегиональными потоками ресурсов, товаров и услуг оказываются все более значительными. Тоффлер задумывается над интенсивными формами развития в противовес характерным для прежнего социального мышления экстенсивным моделям социальной динамики.

Меняются масштабы нашей жизни. На наших глазах рождается эпоха глобальной конкуренции. Обозначается новый виток межэтнических и геополитических столкновений. Э. Тоффлер убежден в том, что важно как можно быстрее адаптироваться к стремительным переменам. Это в первую очередь касается «золотого миллиарда» людей, то есть тех, кто живет в развитом экономическом мире. Но как достичь устойчивого развития?

Нынешняя «Третья волна», по Тоффлеру, — это «информационное общество». Она вызвана повсеместным распространением компьютеров, турбореактивной авиации, гибких технологий. В информационном обществе складываются новые виды семьи, стили работы, жизни, новые формы политики, экономики

и сознания. Мир перестает казаться машиной, заполняется нововведениями, для восприятия которых необходимо постоянное развитие познавательных способностей. Символы «Третьей волны» — целостность, индивидуальность и чистая, человеческая технология. Ведущую роль в таком обществе приобретают сфера услуг, наука и образование. Корпорации должны уступить место университетам, а бизнесмены — ученым...

В доиндустриальном обществе, по мнению Белла, жизнь была игрой между человеком и природой, в которой люди взаимодействовали с естественной средой — землей, водами, лесами, — работая малыми группами. В индустриальном обществе работа — это игра между человеком и искусственной средой, где люди заслонены машинами, производящими товары. В «информационном обществе» работа становится прежде всего игрой человека с человеком (между чиновником и посетителем, врачом и пациентом, учителем и учеником). Таким образом, природа устраняется из рамок трудовой и обыденной жизни. Люди учатся жить друг с другом. В истории общества это, по мнению Белла, новое и не имеющее параллелей положение вещей.

Компьютерная революция — глубокий и разносторонний поворот в развитии человечества, который связан с ростом производительных сил, широким использованием техники и науки в производстве. Мир стоит на пороге неслыханного технологического переворота. Сегодня трудно представить себе в полной мере его социальные последствия. Рождается новая цивилизация, где коммуникационная связь создает все условия для полного жизнеобеспечения человека...

Свою преобразующую роль современным средствам коммуникации еще предстоит сыграть в будущем веке. Достаточно заметить, что новые информационные технологии уже успели изменить традиционно господствовавшие понятия о собственности. Информация при переходе от продавца к покупателю не перестает принадлежать продавцу. А это не просто какой-то иной вариант поведения товара на рынке. Это нечто большее.

Веками и тысячелетиями главными ресурсами народов были пространство и золото. Сверхновейшее время вызвало к жизни

новый ресурс — информацию. В грядущем веке этот ресурс станет определяющим. За три десятилетия своего существования информационная система фактически превратилась в фактор эволюции. В конце ушедшего столетия понятие «сеть» стало универсальной метафорой. Заговорили о сетевой экономике, сетевой логике, нейронной сети, сетевом интеллекте, сетевом графике...

Сегодня общество, которое стремится сохранить себя как самостоятельное государство, не может не быть тотально компьютеризованным. Американская, западноевропейская экономика и экономика азиатских стран, таких как Сингапур, Япония, Гонконг, наглядно подтверждает эту истину. Однако этот процесс развивается по-разному. Несмотря на впечатляющие достижения в электронно-вычислительной технике и телекоммуникациях, японцы все больше и больше отстают в этой конкурентной гонке. Они отстают не только от США, но и от Западной Европы.

Современная экономика предполагает решение таких задач, которые требуют для своего решения компьютерных расчетов со скоростью 3 трлн. операций в секунду. А США уже поставили перед собой задачу: через десять лет обеспечить быстродействие ЭВМ в 1000 трлн. операций в секунду. Такова мировая тенденция, о которой пишет Э. Тоффлер.

Однако главная тема последней книги Э. Тоффлера — не информационная революция. В поле его зрения — проблема власти и ее преобразования. Власть — это способность и реальная возможность правителей или народа оказывать радикальное и всеобъемлющее влияние на деятельность, поведение, сознание и помыслы людей, распоряжаться их судьбами. В самых примитивных обществах, где основным источником существования была охота или собирательство, власть осуществляло лицо, которое по всеобщему признанию было компетентным для выполнения этой задачи. То, какими качествами должен был обладать этот человек, в большей степени зависело от конкретных обстоятельств. Как правило, эти качества включали жизненный опыт, мудрость, великодушие, мастерство, «внешность», храб-

рость. Во многих племенах не существовало постоянной власти. Она устанавливалась тогда, когда возникала необходимость в ней. Разные представители власти осуществляли ее в различных сферах: ведения войны, отправления религии, решения споров. Когда исчезали или ослабевали качества, на которые опиралась данная власть, переставала существовать и власть.

В XIX в. К. Маркс раскрыл значение экономической власти. Однако он преувеличил ее значение. По мнению марксистов, кто обладает деньгами, тот обладает свободой, поскольку при необходимости он может купить оружие и даже гангстеров. Однако, как считает К. Поппер, Маркс первым признал бы, что это верно не для всех государств. В истории бывали времена, когда, к примеру, всякая эксплуатация была грабежом, непосредственно основанным на власти военной силы. «И сегодня немногие поддержат наивный взгляд, согласно которому «прогресс истории» раз и навсегда положил конец этому прямому способу эксплуатации людей. Странники такого взгляда ошибочно полагают, что, поскольку формальная свобода однажды была завоевана, для нас уже невозможно вновь подпасть под власть таких примитивных форм эксплуатации»[1].

Американский философ Э. Фромм показывал, что наше понимание власти в соответствии с тем или иным способом существования зависит от осознания нами того, что слово «власть» — достаточно широкий термин и имеет два совершенно разных значения: власть может быть либо «рациональной», либо «иррациональной». Рациональная власть зиждется на силе и служит эксплуатации того, кто ей подчиняется.

По мнению Э. Тоффлера, нас ждет глобальная битва за власть. Но что оказывается ее основой? Не насилие, не деньги, а *знание*. Такова новая концепция власти, которую обосновывает Э. Тоффлер. Прежняя система власти разваливается. В офисе, в супермаркете, в банке, в коридорах исполнительной власти, в церквях, больницах, школах, домах старые модели власти рушатся, обретая при этом новые, непривычные черты. Крушение старого стиля управления убыстряется также в деловой и повседневной жизни. Прежние рычаги воздействия оказываются бес-

полезными.

Современная структура власти зиждется уже не на мускульной силе, богатстве или насилии. Ее пароль — интеллект. Распространение новой экономики, основанной на знании, считает Тоффлер, оказалось взрывной волной, которая обеспечила новый этап гонки для развитых стран. Именно так триста лет назад индустриальная революция положила основу для грандиозной системы производства материальных ценностей. Вознеслись в небо фабричные корпуса. Задымили заводы. Теперь все это — далекая история...

Прежняя власть могла опираться на насилие. Всем известно, что история человечества во многом выглядит как летопись насилия. В первобытном нравственном сознании колоссальную роль играла месть. Родовая месть — характерный феномен древнего человечества. Она осталась и в христианском сознании. Инстинкт и психология родовой мести, столь противоположные христианству, перешли в своеобразное понимание чести — необходимо защищать свою честь и честь своего рода с оружием в руках, проливая кровь. Древняя совесть совсем не была связана с личной виной. Мечь и наказание не направлялись прямо на того, кто был виновен и ответственен. Родовая месть была безличной.

Культ силы безбожен и бесчеловечен. Это культ низшей материальной силы, неверие в силу духа и закона. Но ложному культу силы, как полагал Н. А. Бердяев, противопоставляются не защита слабости и бессилия, а дух и свобода, в социальной жизни — право и справедливость. Закон этого природного мира есть борьба индивидов, семейств, родов, племен, наций, государств, империй за существование и преобладание. Демон воли к могуществу терзает людей и народы.

Еще Ф. Бэкон подчеркивал, что знание — это сила. Но в истории оно обычно соединялось с деньгами и насилием. Насилие, богатство и знание — наиболее значимые атрибуты власти. Тоффлер подчеркивает, что знание перекрывает достоинства других властных импульсов и источников. Именно знание может служить для приумножения богатства и силы. Однако оно действу-

ет предельно эффективно, поскольку направлено на достижение цели.

Тоффлер считает знание самым демократичным источником власти. Однако сегодня в мире разворачивается всемирная битва за власть. Новая система создания материальных ценностей целиком и полностью зависит от мгновенной связи и распространения данных, идей, символов. Нынешнюю экономику можно назвать экономикой суперсимволов. Фактор власти присущ сегодня всем экономикам. Власть — неизбежная часть процесса производства.

В чем же драматизм современных конфигураций могущества? Монополизация власти — это первое стремление каждого правительства, едва только оно сформировано. За любым законом, хорошим или плохим, мы натываемся на ствол. Произошло фундаментальное изменение в соотношении насилия, богатства и знания, которые служат элите для управления и контроля.

Управление бизнесом в наши дни включает в себя изучение общественного сознания. Бизнес не приступит к делам, пока не изучит язык, культуру, сознание людей, которые будут вовлечены в его сферу. Человечество продвигается к новому типу мышления. Феномен интра-разумности подобен разумности, которая заложена в наших собственных автономных нервных системах. Ученые и инженеры бьются над поддержанием чистоты сообщений. Итак, чудеса труда, интеллекта и научного воображения затмевают строительство египетских пирамид, средневековых соборов. Рождаются электронная инфраструктура завтрашнего суперсимволического общества.

Однако переход в новому мышлению драматичен. Тоффлер то и дело пишет об информационных войнах, о глобальных конфликтах, о парадоксе стандартов. Как самая искусная система может точно предвидеть, какая и кому понадобится информация? На какое время? С какой периодичностью? Поэтому информационные войны ведутся теперь во всем мире, охватывая все — от сканеров в супермаркетах и стандартов до телевизионных сетей и технонационализма. Назревает всеобщее информационное столкновение, начинается всеобщий шпионаж.

Сегодня во всем мире идет также поиск новых способов организации. Бюрократия, как все понимают, никогда не исчезнет. Для некоторых целей она остается уместной. Однако сегодня рождаются новые организационные структуры. Современную организацию невозможно моделировать по меркам машины. Она требует более мобильного облика. Конкуренция требует непрерывных инноваций, но иерархическая власть разрушает творчество. Нужна интуиция, но традиционная бюрократия заменяет ее механическими правилами. Это означает, что бизнес будет перестраиваться через волну потрясений. Управление огромным разнообразием гибкой фирмы потребует новых стилей лидерства, полностью чуждых менеджеру-бюрократу.

Демассификация экономики вынуждает компании и рабочие единицы взаимодействовать с большим количеством более разнообразных партнеров, чем раньше. История то и дело показывает, что новые передовые технологии требуют по-настоящему новаторских методов и организации эффективной работы. По мнению Тоффлера, великая ирония истории в том, что появляется новый тип работника, который в действительности не владеет средствами производства.

Общий стержень движения в современной экономике — от монолита к мозаике. Новая система выходит за пределы массового производства к гибкому, приспособляемому или «демассифицированному» производству. Благодаря новым информационным технологиям она способна выпускать мелкие партии чрезвычайно разнообразных продуктов. Традиционные факторы производства — земля, труд, сырье, капитал — становятся менее значимыми, так как их заменяют символические знания. Средством общения становится электронная информация. Бюрократическая организация знаний заменяется информационными системами свободного потока. Новый социальный типаж, он же герой — уже не малоподготовленный рабочий, не финансист и не менеджер, а новатор, который сочетает воображение и знание с действием.

Переход к экономике, основанной на знании, резко усиливает потребность в коммуникации и способствует гибели преж-

ней системы доставки символов. Новая экономика прочно связана не только с формальными знаниями и техническими навыками, она не обходится также без массовой культуры и все расширяющегося рынка образов. Глобализация в трактовке Тоффлера — это не синоним гомогенности, однообразия. Тоффлер рассматривает процессы, ведущие к этой пестроте, многозначности. Здесь и экологические движения, и религиозный ренессанс. В итоге социолог показывает власть как наиболее значимый социальный феномен, который связан с самой человеческой природой.

Власть, как показывает Тоффлер, возможна лишь в таком мире, в котором сочетаются случайность и необходимость, хаос и порядок. Здесь весьма интересны рассуждения Тоффлера о роли государства в обеспечении порядка. Он пытается показать, при каких условиях порядок обеспечивает необходимую для экономики стабильность, а при каких душит ее развитие. Государства, которые стремятся узурпировать власть, теряют то, что конфуцианцы называют «мандатом Небес». В мире, где все зависит друг от друга, они лишаются легитимности и в нравственном смысле.

Развертывая весьма драматическую картину будущего, Тоффлер приходит к выводу, что конфликт — неизбежное общественное событие. Но борьба за власть, по его словам, не обязательно является злом. Вместе с тем сверхконцентрация власти опасна. Но и недостаточная ее концентрация — тоже не благо. Мир, который описывает Тоффлер, не идеален. Он суров, полон тревоги и коллизий.

Однако в его работе нет анализа негативных последствий такой цивилизации, которая рождается на наших глазах. Еще в конце 70-х годов Э. Фромм говорил о возможности создания информационного империализма. Информация на самом деле может стать средством информационного давления и господства. Все чаще пишут о том, что наука не знает, как отразится на человеке новые технологии. Философы предостерегают против политического диктата. Новейшие политические технологии, вооруженные средствами информатики, могут уверенно формиро-

вать общественное мнение, манипулировать общественным сознанием. Господство информационных технологий способно решительно изменить всю общественную жизнь.

Может ли человек жить в информационном пространстве? Пока нет серьезных исследований, которые показывали бы благоприятность воздействия новых технологий на психику человека. Напротив, многие исследователи показывают, что повальная компьютеризация преобразует человеческую природу, меняет человеческое сознание. Появляются люди, лишенные эмоционального мира. Это дети эпохи компьютеризации. Общение с новой технологией надо выверять по меркам человека...

Вместе с тем культурфилософские интуиции современных философов и психологов поставили вопрос о радикальной критике всей нашей цивилизации. Нарастание шизоидных и шизофренических тенденций показывает, что невроз нашей культуры отчасти состоит в том, что степень безопасности человека определяется материальным достатком. Дикие животные в природе чувствуют себя безопасно, но у них нет богатств. Похоже, иметь то и другое — «безопасность» и «благоденствие» — невозможно. Материальные потребности — огромная сила, которая держит человека в «контакте» с повседневной реальностью.

Наша цивилизация такова, что она отлучает человека от духовной, идеальной стороны бытия. Человек нашей цивилизации не имеет возможности проникнуть в великую неизвестность — в мир духа. Фундаментальное расщепление в личности шизофреника — это расщепление агрессивных влечений и эроса, духовных сил. Рождается парадокс — именно шизоид в своем сознании отождествляется со своими духовными чувствами. Здесь рождается возможность радикальной критики всего современного цивилизационного культурпроекта. Такое понимание культуры дает импульс для поиска альтернативных форм жизни человечества на путях «здорового общества».

В этом смысле известной контроверзой Тоффлеру могут быть строки отечественного поэта Юрия Кузнецова:

Зачем мы тащимся-бредем

В тысячелетие другое?

Мы там родного не найдем.  
Там все не то, там все чужое.

*Павел Гуревич,  
доктор философских наук, профессор.*

# МЕТАМОРФОЗЫ ВЛАСТИ ЗНАНИЕ, БОГАТСТВО И СИЛА НА ПОРОГЕ XXI ВЕКА



*арен с любовью  
от нас обоих*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

«**М**етаморфозы власти» — это кульминация 25-летних попыток осмыслить удивительные изменения, ведущие нас в XXI век. Это третий, последний том трилогии, начатой «Шоком будущего», продолженной «Третьей волной» и завершенной сейчас.

Каждая из этих книг может быть прочитана как самостоятельная работа. Но вместе они образуют последовательное, логичное целое. Их центральная тема — анализ перемен, которые происходят с людьми, когда общество внезапно трансформируется во что-то новое и невиданное. Книга «Метаморфозы власти» продолжает анализ, проведенный ранее, и фокусирует внимание на возвышении новой системы власти, заменяющей систему власти индустриального прошлого.

Описывая ускоряющиеся перемены, средства массовой информации обрушивают на нас поток разобщенных данных. Эксперты заваливают нас горами узкоспециализированных монографий. Популярные прогнозисты перечисляют не связанные между собой тенденции без какой-либо модели, отражающей их взаимозависимость, или определения сил, которые, вероятно, способны повернуть их вспять. В результате само изменение начинает казаться анархичным, почти безумным.

Данная трилогия зиждется на предположении, что происходящие сегодня стремительные трансформации не столь хаотичны и случайны, как нам представляют. Эта работа показывает, что за заголовками стоят не только отдельные модели, но также

определенные силы. Стоит нам понять эти модели и силы, и мы сможем справиться с ними стратегически, а не бессистемно, действуя поодиночке.

Чтобы осмыслить происходящие сегодня великие изменения, нам необходимо нечто большее, чем биты информации, блики экранов и перечни. Нам нужно понять, как различные трансформации зависят одна от другой. Таким образом, «Метаморфозы власти», как и две предшествовавшие ей части трилогии, представляют ясный и исчерпывающий образ новой цивилизации, которая распространяется по планете.

Следовательно, конфликты, которые могут стать очагами напряженности завтра, конфликты, перед лицом которых мы стоим, сводятся к противоречиям между этой новой цивилизацией и отстаивающими свои позиции силами прошлого. Книга «Метаморфозы власти» утверждает, что поглощение и реструктурирование корпораций, уже увиденные нами, — лишь первые залпы великих, невиданных грядущих сражений в мире бизнеса. Что еще более важно, мы считаем, что недавние сдвиги в Восточной Европе и Советском Союзе — лишь мелкие перестрелки в сравнении с глобальной битвой за власть, ждущей нас впереди. И конкуренция между Соединенными Штатами, Европой и Японией еще не достигла своего апогея.

Короче, «Метаморфозы власти» — это книга о нарастающей борьбе за власть, с которой мы сталкиваемся в то время, когда индустриальная цивилизация теряет свое доминирующее положение и новые силы набирают мощь на планете.

Для меня лично «Метаморфозы власти» — это вершина, достигнутая после пленительного путешествия. Однако перед тем как продолжить, необходимо пояснение личного характера. Я совершил это путешествие не один. У этой трилогии — от начала до момента завершения — был «неаккредитованный» соавтор. Это совместная работа двух умов, а не одного, хотя собственно процесс написания — моих рук дело, лавры и критику принимаю тоже только я.

Мой соавтор, как многие уже знают, — это мой лучший друг, супруга, партнер, моя любовь на протяжении 40 лет — Хейди

Тоффлер. Какие бы промахи ни существовали в этой трилогии, они были бы значительно более серьезными, если бы не ее скептический ум, ее интеллектуальная проницательность, острое редакторское чутье и верное понимание как идей, так и людей вообще. Она не только придала блеск уже написанному, но и сформулировала базовые модели, лежащие в основе этого сочинения.

Несмотря на то что интенсивность ее участия варьировалась в зависимости от ее занятости — а книги эти требовали путешествий, исследований, интервью с тысячами людей по всему миру, тщательной организации и планирования, за всем этим следовали бесконечные уточнения и проверки, — несмотря на все это, Хейди участвовала на всех этапах.

Тем не менее по причинам частично личного свойства, частично социального и частично экономического — они порой варьировались на протяжении последних двух десятилетий — было принято окончательное решение заявить как автора только того, кто собственно писал.

Даже сейчас Хейди отказывается поместить свое имя на обложку книги из-за честности, скромности и любви — причин, которые кажутся достаточными для нее, хотя я так не считаю. Я могу подправить это упущение, лишь предварив книгу словами: я чувствую, что эта трилогия настолько же ее, насколько и моя.

Все три книги исследуют один отрезок времени — начинающийся примерно в середине 50-х и заканчивающийся 75 лет спустя, в 2025 г. Этот временной промежуток, который можно назвать переломным пунктом в истории, — период, когда цивилизация «фабричных труб», доминировавшая на планете на протяжении последних столетий, окончательно уступает место другой, совершенно отличной от нее, и все это сопровождается потрясающей мир борьбой за власть.

Но хотя все части трилогии сфокусированы на одном периоде времени, каждая из них использует разные инструменты, чтобы заглянуть за фасад реальности, и, вероятно, бесполезно пояснить читателям, в чем между ними различие.

«Шок будущего» рассматривает *процесс* изменения, его воз-

действие на людей и организации. «Третья волна» анализирует *направления* перемен, затрагивающие нас. «Метаморфозы власти» посвящены проблеме *управления*: кто и каким образом формирует происходящие преобразования.

В «Шоке будущего», который мы определяем как дезориентацию и стресс, вызванные необходимостью справиться со слишком большим количеством изменений за слишком короткий срок, приводятся доказательства того, что ускорение хода истории само по себе имеет последствия, независимо от направленных трансформаций. Просто ускорение темпа событий и времени реакции на них вызывают определенные последствия, независимо от того, как воспринимаются изменения — плохо или хорошо.

Также это подразумевает, что очень скоро слишком кардинальные перемены могут захлестнуть людей, организации и даже целые страны, что ведет к дезориентации и разрушает способность принимать разумные решения, необходимые для адаптации. Короче, они могут пострадать от этого шока.

Вопреки бытовавшему мнению, в «Шоке будущего» утверждалось, что нуклеарная семья вскоре распадется. Книга также предвещала генетическую революцию, возникновение расточительного общества и революцию в сфере образования, которая, возможно, начинается прямо сейчас.

Впервые опубликованная в Соединенных Штатах в 1970 г., а затем во всем мире, эта книга затронула оголенный нерв, неожиданно стала международным бестселлером и вызвала лавину комментариев. Она стала, по данным Института научной информации, одной из самых цитируемых работ в социологической литературе[2]. Словосочетание «шок будущего» вошло в повседневный язык, появилось во многих словарях и последнее время мелькает на страницах газет.

У «Третьей волны», последовавшей в 1980 г., фокус был иным: последние революционные изменения в технологиях и обществе и перспективы будущего рассматривались с исторической точки зрения.

Определяя сельскохозяйственную революцию, которая про-

изошла 10000 лет назад, как Первую волну перемен в человеческой истории, а индустриальную революцию — как Вторую волну, эта книга описала основные технологические и социальные изменения, начавшиеся в середине 50-х годов, как великую Третью волну перемен — начало новой постиндустриальной цивилизации. Среди прочего в ней отмечается появление новых отраслей промышленности, основанных на компьютерах, электронике, информации, биотехнологии и т.п., которые я назвал «новые командные высоты» экономики. Там также предсказывалось расширение гибкого производства, распространение занятости, неполный рабочий день и демассификация средств массовой информации. Эта книга описала невиданное ранее слияние производителя и потребителя, введя термин «*prosumer*». В ней были обсуждены вопросы возвращения некоторых видов работы в домашние условия и изменения в политике и национально-государственной системе.

Запрещенная в некоторых странах, «Третья волна» в других стала бестселлером и одно время была чем-то вроде «библии» для отцов реформ в Китае[3]. Сперва обвиненная в распространении западного «духовного загрязнения», затем осознанная и опубликованная огромными тиражами, она стала самой продаваемой книгой в самой многочисленной стране на планете и использовалась при составлении речей Ден Сяопина. Бывший в то время премьер-министром Цзао Дзиян созывал конференции для ее обсуждения и убеждал политиков изучать этот труд.

В Польше цензура сократила книгу. Возмущенные действиями властей студенты и те, кто поддерживал Солидарность, напечатали «подпольное» издание, а также распространяли брошюры с отдельными пропущенными главами. Как и «Шок будущего», «Третья волна» вызвала многочисленные отклики читателей, дав толчок созданию новых видов продукции, компаний, симфоний и даже скульптур.

Сейчас, через 20 лет после выхода «Шока будущего» и 10 — после «Третьей волны», книга «Метаморфозы власти» наконец-то готова. Она поднимает вопросы, не затронутые в предыдущих работах, основное внимание в книге сосредоточено

на решительном изменении отношений: знание — власть. Она представляет новую теорию власти в обществе и исследует трансформации, происходящие в бизнесе, экономике, политике и мире вообще.

Едва ли нужно добавлять, что будущее не «познаваемо», в смысле точного предсказания. Жизнь полна сюрреалистических сюрпризов. Даже самые «жесткие» модели и «твердые» данные часто базируются на «неустойчивых» предположениях, особенно когда речь идет о делах человеческих. Предмет этих книг — набирающие ход изменения, естественно, что детали быстро устаревают. Статистика меняется. Но раз уж мы двинулись в terra incognita[4] под названием «завтра», лучше иметь общую и неполную карту того, что следует пересмотреть и скорректировать, чем не иметь карты вообще.

В то время как каждая из книг трилогии строится на оригинальной, но совместимой с другими модели, все они основаны на документах, исследованиях и репортажах, охватывающих многочисленные и в корне различные сферы и разные страны. Так, например, готовя эту книгу, мы попытались изучить власть и на вершине, и в глубине общества.

У нас была возможность провести четырехчасовые встречи с Михаилом Горбачевым, Рональдом Рейганом, Джорджем Бушем, несколькими японскими премьер-министрами и многими другими, кого большинство относит к числу наиболее влиятельных людей на планете.

На противоположном конце спектра мы, вместе или поодиночке, посетили также обитателей южноамериканского «города нищих» и женщин, отбывающих пожизненное заключение. Обе группы можно отнести к самым бесправным на земле.

Кроме того, мы обсудили проблемы власти с банкирами, профсоюзными деятелями, ведущими бизнесменами, компьютерными экспертами, генералами, лауреатами Нобелевской премии в области науки, нефтяными магнатами, журналистами и ведущими менеджерами многих крупнейших в мире компаний.

Мы встречались с теми, кто готовит решения в Белом доме, в Елисейском дворце в Париже, в офисе премьер-министра в То-

кио и даже в кабинетах Центрального комитета коммунистической партии в Москве. Разговор с Анатолием Лукьяновым (тогда член ЦК, позже второй по положению после Горбачева государственный чиновник в СССР) был прерван неожиданным звонком, вызывавшим его на встречу в Политбюро.

Как-то я находился в залитой солнечным светом комнате в окружении книг. Это было в маленьком городке в Калифорнии. Если бы меня не привели туда с завязанными глазами, я никогда бы не подумал, что умная молодая женщина в футболке и джинсах, сидящая напротив меня за дубовым письменным столом, — убийца или признана виновной во вселяющем ужас преступлении на сексуальной почве. Или что мы находимся в тюрьме — месте, где все реалии власти не приукрашены. Там я пришел к пониманию того, что даже заключенные отнюдь не бессильны. Некоторые из них знают, как использовать информацию в целях получения власти, с искусностью, сравнимой разве что с манипуляциями кардинала Ришелье при дворе Луи XIII, что напрямую относится к нашей книге. (Этот случай позволил нам с женой дважды провести семинар в классе, состоявшем главным образом из убийц, от которых мы многое узнали.)

Случаи, подобные этим, дополняющие изнуряющее чтение и анализ печатных источников, собранных в разных уголках мира, сделали для нас подготовку «Метаморфоз власти» незабываемой.

Мы надеемся, что читатели признают книгу «Метаморфозы власти» столь же полезной, приятной и поучительной, как «Третья волна» и «Шок будущего». Широкое исследование, начатое четверть века назад, завершено.

*Элвин Тоффлер.*

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ : НОВОЕ ПОНИМАНИЕ ВЛАСТИ



*Власть вырастает из ствола винтовки.*

Мао Цзэдун

*Money talks.*

Анонимный автор

*Знание — сила.*

Фрэнсис Бэкон

## 1. ЭРА МЕТАМОРФОЗ ВЛАСТИ



та книга о власти на рубеже XXI века. Она затрагивает вопросы насилия, богатства и власти и той роли, которые они играют в нашей жизни. Она повествует о новых путях к власти, открытых миром в переломный период.

Несмотря на сопутствующий самому понятию власти дурной запашок, возникший из-за злоупотреблений ею, власть сама по себе ни плоха, ни хороша. Это неизбежный аспект любых человеческих взаимоотношений, и он влияет на все — от секса и работы до машины, которую мы водим, телевидения, которое мы смотрим, надежд, за которыми гонимся. И мы — продукты власти в значительно большей степени, чем многие из нас представляют.

Тем не менее из всех аспектов нашей жизни власть остается одним из наименее понятных и наиболее важных — особенно для нашего поколения.

Мы вступаем в эру метаморфоз власти. Мы живем в момент, когда вся структура власти, скреплявшая мир, дезинтегрируется.

Совершенно иная структура обретает форму. И это происходит на всех уровнях человеческого общества.

В офисе, в супермаркете, в банке, в коридорах исполнительной власти, в наших церквях, больницах, школах, домах старые модели власти ломаются, обретая новые, непривычные черты. Студенчество от Беркли до Рима и Тайбэя готово взорваться. Все

чаще возникают этнические и расовые столкновения.

В мире бизнеса гигантские корпорации распадаются и объединяются, их главные исполнительные директора вместе с тысячами их служащих теряют работу. «Золотой парашют», или пакет выплат и компенсаций, может смягчить шок падения руководящему менеджеру, но он теряет атрибуты могущества: реактивный самолет корпорации, лимузин, конференции на шикарных курортах с непререкаемым гольфом; уходит тайное возбуждение, которое создает ощущение абсолютной власти.

Власть не просто смешается в верхах корпоративной жизни. И менеджер в офисе, и начальник производства обнаруживают, что работники не подчиняются слепо приказам, как это бывало раньше. Они задают вопросы и требуют ответов. Офицеры узнают то же самое о своих войсках. Высшие полицейские чины — о рядовых полицейских. Преподаватели — о своих студентах.

Это крушение старого стиля управления ускоряется также в деловой и повседневной жизни, когда дезинтегрируются глобальные структуры власти.

Начиная с конца Второй мировой войны, две супердержавы твердо попирали ногами землю подобно колоссам. У каждой были свои союзники, сателлиты и сочувствующие лагеря. Каждая уравновешивала другую — ракету ракетой, танк танком, шпиона шпионом. Сегодня, конечно, этого равновесия больше нет.

В результате в мировой системе уже появляются «черные дыры» — великие всасывающие вакуумы власти (например, в Восточной Европе), которые могут ввергнуть страны и народы в непредсказуемые новые или, вернее сказать, если уж на то пошло, древние альянсы и столкновения интересов. Стремительное ограничение советского могущества привело к образованию незаполненного вакуума на Среднем Востоке. И Ирак, бывший партнер Советского государства, поспешил заполнить этот вакуум вторжением в Кувейт. Таким образом, разразился первый кризис эры, наступившей после холодной войны. Власть смещается в таком поразительном темпе, что мировые лидеры скорее смываются волнами событий, чем руководят ими.

Существуют серьезные причины полагать, что силы, в настоящий момент сотрясающие власть на каждом уровне человеческого общества, станут в ближайшие годы еще более интенсивными и всеобъемлющими.

Подобно тому, как смещения и разломы тектонических плит приводят к землетрясению, это массовое реструктурирование властных взаимоотношений приведет к редчайшему событию в человеческой истории — к революции самой природы власти.

«Метаморфозы» — это не просто переход власти. Это — ее трансформация.

## КОНЕЦ ИМПЕРИИ

**В**есь мир с трепетом наблюдал, как насчитывающая полувековую историю империя, основанная на советской власти в Восточной Европе, неожиданно расклеилась в 1989 г. Безнадежно потерянный для западной технологии, нуждающийся в оживлении своей проржавевшей экономики Советский Союз сам погрузился в период почти что хаотического изменения.

Другая мировая супердержава медленнее и менее драматично также пришла в относительный упадок. Так много было написано об утрате Америкой мирового господства, что нет смысла повторять это здесь. Однако даже более поразительны смещения во власти некогда доминировавших внутренних институтов.

Двадцать лет назад General Motors ( GM ) рассматривалась как ведущая мировая компания в сфере производства, эталон, мерцающий подобно маяку, для менеджеров во всех странах и активных политиков в Вашингтоне. Сегодня чиновник, занимающий высокий пост в GM, говорит: «Мы боремся за свою жизнь. Возможно, в ближайшие годы мы будем наблюдать фактический развал GM»[5].

Двадцать лет назад у IBM практически не было конкурентов, а в Соединенных Штатах, вероятно, было больше компьютеров, чем во всех остальных странах мира вместе взятых. Сегодня власть компьютеров стремительно распространяется по миру, доля Соединенных Штатов уменьшается, IBM стоит перед лицом

крайне серьезной конкуренции со стороны таких компаний, как NEC, «Hitachi», «Fujitsu» в Японии; Groupe Bull во Франции; ICL в Великобритании, и многих других. Промышленные аналитики рассуждают о «пост-айбизмовской» эре.

Все это результат не только внешней конкуренции. Двадцать лет назад три телесети — ABC, CBS и NBC — доминировали в американском эфире. У них вообще не было зарубежных конкурентов. Сегодня же их сфера влияния сокращается так быстро, что сам факт их выживания сомнителен[6].

Возьмем пример из другой области. Двадцать лет назад доктора медицины в Соединенных Штатах были богами в белых халатах. Для пациентов их слово было законом. В сущности, врачи управляли всей американской системой здравоохранения. Их политический вес был огромен.

Сегодня, напротив, американские медики в осаде. Пациенты им возражают, возбуждаются дела за преступную небрежность при лечении больных. Медсестры требуют гарантий платежеспособности и уважения. А американской системой здравоохранения управляют сейчас страховые компании, «группы регулируемой помощи» и правительство, а не врачи.

В течение этого 24-летнего периода, когда ослабевало внешнее влияние США, некоторые из наделенных властью институтов и профессий внутри наиболее могущественных зарубежных стран тоже наблюдали снижение своего влияния.

Как бы ни были похожи эти сильнейшие встряски во власти на болезнь стареющих супердержав, взгляд, брошенный на любую другую область, доказывает иное.

В то время как экономическая сила Соединенных Штатов постепенно сходит на нет, японская рвется вверх подобно ракете. Но успех также может привести к значительным смещениям во власти. Как и в Соединенных Штатах, японские отрасли промышленности, оснащенные ленточными конвейерами, обладавшие наибольшей властью в период Второй волны, потеряли свою значимость с ростом отраслей промышленности Третьей волны. Даже когда экономический вес Японии увеличивался, несмотря на это, три института, возможно, наиболее ответствен-

ные за этот рост, переживали собственное экономическое ослабление. Первым из них была правящая Либерально-демократическая партия (ЛДП). Вторым — министерство внешней торговли и промышленности (МВТП), чью роль мозгового центра, стоящего за японским экономическим чудом, можно доказать. Третьим является Кейденрен, самый могущественный в политическом плане союз в области бизнеса.

На сегодняшний день ЛДП сдала свои позиции. Ее пожилые лидеры мужского пола запутались в финансовых и сексуальных скандалах. ЛДП впервые столкнулась с возмущением и все возрастающей активностью избирательниц, потребителей, налогоплательщиков и фермеров, которые раньше ее поддерживали. Чтобы удержать ту власть, которой она обладала начиная с 1955 г., ЛДП будет вынуждена опираться уже не на сельских, а на городских избирателей и иметь дело с более чем когда бы то ни было разнородным электоратом. Япония, как и все высокотехнологические страны, становится все дальше уходящим от массовости обществом, в котором на политическую арену выходит очень много новых лиц. Сумеет ли ЛДП осуществить эту нацеленную на перспективу долгосрочную трансформацию — вопрос спорный.

Что касается МВТП, даже сейчас многие американские академики и политики настаивают на том, чтобы Соединенные Штаты приняли присущий ему стиль планирования за образец[7]. Однако сегодня МВТП само испытывает трудности. Крупнейшие японские корпорации, некогда ходившие на задних лапках перед его бюрократами, обычно неукоснительно следовали исходящим оттуда «руководящим указаниям». На данный момент МВТП — быстро увядающий институт власти, так как корпорации сами достаточно окрепли, чтобы действовать самостоятельно[8]. Япония остается экономически могущественной страной для остального мира, но внутренне политически немощна. Огромный экономический вес возвращается вокруг шаткой политической оси.

Еще более показательное снижение силы Кейденрена, внутри которого все еще господствуют иерархи отраслей промышлен-

ности, опирающиеся на «фабричные трубы».

Даже такие линкоры японской финансовой власти, как Банк Японии и министерство финансов, под управлением которых Япония прошла сквозь период быстрого роста, нефтяной кризис, крах фондового рынка и повышение курса иены, сейчас бесцельны против бурных рыночных сил, дестабилизирующих экономику.

Еще более поразительные перемены власти меняют лицо Западной Европы. Поскольку немецкая экономика опережала все остальные, власть постепенно ускользала от Лондона, Парижа и Рима. Сегодня, когда Восточная и Западная Германия объединяют свои экономические системы, Европе вновь угрожает ее господство на континенте.

В целях защиты Франция и другие европейские страны, за исключением Великобритании, поспешно пытаются интегрироваться в Европейское Сообщество как в политическом, так и в экономическом плане. Но чем успешнее их усилия, тем больше их национальная власть переливается в кровеносные сосуды основанного в Брюсселе Европейского Сообщества, которое урывает все большие и большие куски от их суверенитетов.

Страны Западной Европы оказались стиснутыми между Бонном или Берлином, с одной стороны, и Брюсселем — с другой. Здесь власть также уходит из традиционно существовавших центров.

Перечень такого рода глобальных и внутренних смещений власти может быть расширен до бесконечности. Они представляют собой выдающуюся серию изменений для столь короткого периода мирного сосуществования. Конечно же, некоторые метаморфозы власти нормальны в любое время.

Однако исключительно редко исчезает цельная, опоясывающая весь мир система власти. Это редкий момент в истории: сразу меняются все правила игры во власть и сама ее природа революционизируется.

Но именно это и происходит сегодня. Власть, которая в огромной мере определяет нас как индивидуумов и как нации, сама приобретает иное значение.

## БОГ В БЕЛОМ ХАЛАТЕ[9]



люч к разгадке этой метаморфозы мы найдем, если более пристально посмотрим на приведенный выше перечень на первый взгляд не связанных между собой изменений. Они не так случайны, как кажутся. И подобный метеориту взлет Японии, и приводящий в замешательство упадок GM, и то, что американские врачи утратили благоговейное отношение к себе, — все это связано между собой единой нитью.

Итак, власть бога в белом халате лопнула.

Долгие годы врачи в Соединенных Штатах сохраняли недоступную для посторонних власть над медицинскими знаниями. Рецепты выписывались на латыни, обеспечивая эту профессию, так сказать, полусекретным кодом, который держал в неведении большинство пациентов. Медицинские журналы и тексты были адресованы только профессиональным читателям. Медицинские конференции носили закрытый характер. Врачи контролировали учебные планы и прием студентов в медицинских школах и высших учебных заведениях.

Сегодня у пациентов поразительный доступ к медицинским знаниям. Имея персональный компьютер и модем, кто угодно может войти в базы данных, такие как Index Medicus, и получить научные статьи обо всем, начиная с болезни Эдисона и заканчивая зигомикозом, и, в сущности, собрать больше информации по конкретному недугу и его лечению, чем обычный врач из-за нехватки времени в состоянии прочитать.

Копии известной книги «Настольный справочник врача», насчитывающей 2554 страницы, легко доступны любому. Один раз в неделю по Libetime (сеть кабельного телевидения) каждый зритель может посмотреть 12-часовую непрерывную узкоспециализированную программу, предназначенную для повышения квалификации медиков. Иногда зрителей предупреждают: «Некоторые из представленных материалов не рассчитаны на широкую аудиторию». Но это уже дело телезрителя — решать.

В остальные дни недели едва ли не каждая выходящая в эфир передача новостей в Америке содержит медицинскую информацию или сюжет. Видеоверсия материалов «Журнала американ-

ской медицинской ассоциации» транслируется сейчас 300 станциями вечером по четвергам. Пресса рассказывает о случаях преступной небрежности врачей при лечении больных. Недорогие книги в мягких обложках рассказывают рядовым читателям, от каких медикаментов какого эффекта ожидать, какие лекарства нельзя смешивать, как повысить или понизить уровень холестерина с помощью диеты. Кроме того, крупные достижения в области медицины, даже впервые опубликованные в специализированных журналах, передаются в вечерних теленовостях едва ли не раньше, чем доктор медицины, сделавший открытие, вытащит журнал из своего почтового ящика.

Короче говоря, монополия на знания в области медицинских профессий полностью разрушена. И врач уже больше не бог.

Изведение врачей с трона — лишь один небольшой пример общего процесса, меняющего все отношение знания к власти в странах с высокими технологиями.

Во многих других сферах знания так же ускользают из-под контроля узкого круга специалистов. Внутри крупных корпораций служащие приобретают доступ к знаниям, некогда монополизированным руководящей администрацией. И поскольку знания перераспределяются, то же самое происходит и с властью, на них основанной.

## ПОДВЕРГШИЕСЯ БОМБАРДИРОВКЕ БУДУЩИМ



днако знания обуславливают огромные изменения власти в значительно более широком смысле. Сегодня важнейшим в развитии экономики стало возвышение новой системы создания материальных ценностей, основанной уже не на мускульной силе, но на силе интеллекта. Труд в экономически развитых странах уже не состоит из работы над «вещами», пишет Марк Постер, историк из Калифорнийского университета, но из «мужчин и женщин, влияющих на других мужчин и женщин, или... людей, влияющих на информацию, и информации, оказывающей влияние на людей»[10].

Замена грубого физического труда знанием и информацией, в сущности, и лежит за проблемами General Motors и возвышением Японии. В то время как GM все еще считала Землю плос-

кой, Япония исследовала ее границы и совершила открытие.

Уже в 1970 г., когда лидеры американского бизнеса полагали, что их мир «фабричных труб» находится в безопасности, ведущие японские бизнесмены и даже широкая общественность подвергались бомбардировке книгами, газетными статьями и телепрограммами, возвещавшими пришествие «информационной эпохи» и фокусировавшими внимание на XXI в. Пока в Соединенных Штатах, пожимая плечами, гнали от себя концепцию конца индустриализма, она была встречена в Японии с распростертыми объятиями теми, кто принимал решения в бизнесе, политике и средствах массовой информации. Они пришли к заключению, что знания — это ключ к экономическому росту в XXI в.

Поэтому-то и неудивительно, что хотя Соединенные Штаты раньше начали компьютеризацию, Япония быстрее двигалась по пути замещения основанных на грубом мускульном труде технологий Второй волны технологиями Третьей волны, базирующимися на знаниях.

Широкое распространение получили роботы. Утонченные методы производства, зависящие от компьютеров и информации, привели к созданию продукции, с качеством которой было нелегко состязаться на мировых рынках. Более того, признавая, что ее старые, индустриальные технологии, в конечном счете, обречены, Япония предприняла шаги, способствовавшие переходу к новым, и оградила себя от неурядиц, которые влечет за собой такая стратегия. Контраст с General Motors — и американской политикой в целом — разительный.

Если мы пристальнее посмотрим и на многие другие смещения во власти, то станет очевидно, что изменившаяся роль знаний — возвышение новой системы создания материальных ценностей — в этих случаях также либо становилась причиной, либо способствовала важным переменам во власти.

Распространение этой новой экономики знаний является, по сути, новой взрывной силой, которая швырнула развитые экономики в глобальное ожесточенное соревнование. Экономика знаний наглядно показала социалистическим странам их безна-

дежное отставание, заставила многие «развивающиеся» страны выбросить за ненадобностью их традиционные экономические стратегии и в данный момент основательно сдвигает и рушит взаимоотношения власти как в личной, так и в общественной сфере.

В пророческом замечании Уинстон Черчилль как-то сказал, что «империи будущего — это империи интеллекта». Сегодня это стало правдой. Что еще не оценено, так это степень, до которой изначальная власть, как на уровне частной жизни, так и на уровне империй, изменится спустя десятилетия в результате новой роли «умственных способностей».

## ПОПЫТКИ И В НИЩЕТЕ СОХРАНИТЬ АРИСТОКРАТИЧЕСКИЕ ПРИВЫЧКИ

**Н**овая революционная система создания материальных ценностей не может распространиться, не вызвав личных, политических и международных конфликтов. Измените способ создания благосостояния, и вы немедленно столкнетесь со всеми, кто отстаивает свои интересы, чье господство рождено предыдущей системой. Возникают ожесточенные столкновения, поскольку каждая сторона борется за контроль над будущим.

Это и есть тот самый расширяющийся сегодня по миру конфликт, который может объяснить происходящее в данный момент потрясение власти. Следовательно, чтобы предвосхитить то, что нас ждет впереди, полезно бросить беглый взгляд назад, на последний глобальный конфликт такого рода.

300 лет назад индустриальная революция также дала начало существованию новой системы создания материальных ценностей. Фабричные трубы вознеслись в небеса там, где когда-то возделывались поля. Строились заводы. Эти «мрачные сатанинские фабрики» принесли с собой новый образ жизни и новую систему власти.

Крестьяне, освобожденные от почти рабской зависимости от земли, превратились в городских рабочих, подчиненных частным или государственным работодателям. С этим изменением пришли изменения во властных отношениях в домашней жиз-

ни. Алжирские семьи — несколько поколений под одной крышей — все управлялись убежденным сединой патриархом. Они уступили место открытым семьям атомного века, из которых вскоре были вытеснены старшие — по крайней мере ослабили их престиж и влияние. Семья как институт потеряла львиную долю своей социальной власти, поскольку многие ее функции перешли к другим институтам, например к школе.

В конце концов, куда бы ни приходили паровые двигатели и заводские трубы — всюду следовали обширные политические изменения. Монархии рушились или сохранялись лишь церемониалы, привлекающие туристов. Привносились новые политические формы.

Деревенские землевладельцы, некогда господствовавшие в своих регионах, если бы были умнее и дальновиднее, перебрались бы в города, чтобы «оседлать» промышленную волну, их сыновья стали бы брокерами или капитанами индустрии. Но большая часть мелкопоместного дворянства, цеплявшаяся за сельский образ жизни, закончила попыткой и в нищете сохранить аристократические привычки; их поместья в конце концов превратились в музеи или в приносящие доход парки.

В противовес их слабеющей власти возникла новая элита: лидеры корпораций, бюрократы, люди, занимающие высокие посты в средствах массовой информации. Массовые демократии или диктатуры, называвшие себя демократиями, сопутствовали поточному производству, массовому распределению, всеобщему образованию и массовым средствам коммуникации.

Эти внутренние изменения соответствовали гигантским изменениям в глобальной власти. Страны, осуществившие индустриализацию, колонизировали, завоевали или подчинили своему господству большую часть остального мира, создав иерархию глобальной власти, которая все еще сохраняется в некоторых регионах.

Если говорить короче, появление новой системы создания материальных ценностей подорвало все опоры старой системы власти, изменив, в конечном счете, семейную жизнь, бизнес, политику, государственное устройство и саму по себе структуру

мировой власти.

Те, кто боролся за контроль над будущим, использовали насилие, богатство и знание. Сегодня уже начался подобный, хотя и значительно более стремительный, переворот. Трансформации, которые мы видели последнее время в бизнесе, экономике, политике и на мировом уровне, — это лишь первые стычки грядущих глобальных сражений за власть. Самые глубокие в человеческой истории метаморфозы власти еще предстоят.

## 2. СИЛА, ДЕНЬГИ И РАЗУМ



льтрамариновое небо. Горы вдалеке. Цокот копыт. Приближается одинокий всадник, солнечные блики играют на его шпорах...

Любой сидящий в кинозале и восхищенный фильмом о ковбоях, как ребенок, полагает, что власть появляется из дула шестизарядного револьвера. В кинематографе (началось это с голливудских фильмов) из ниоткуда в никуда едет одинокий ковбой. Он сражается в поединках со злодеями, прячет револьвер обратно в кобуру и вновь уезжает в подернутую дымкой даль. Власть, это мы выучили еще детьми, рождается насильем.

Фигура второго плана во многих таких лентах — хорошо одетый персонаж с брюшком, сидящий за большим деревянным рабочим столом. Как правило, его изображали слабым и жадным, но этот человек также влиял на власть. Именно он финансировал строительство железной дороги или скотоводов, захватывающих земли, или другие силы зла. И если герой ковбоя представляет власть насилия, этот персонаж — обычно банкир — символизирует господство денег.

Во многих вестернах присутствовало также третье важное действующее лицо: борющийся редактор газеты, учитель, священник или образованная женщина с «Востока». В мире грубых мужчин, которые сперва стреляют, а уж после задают вопросы, этот персонаж представлял не просто Добро в схватке со Злом, но и власть культуры и утонченных знаний об окружающем мире. И хотя данный герой часто в конце праздновал победу, случалось это, как правило, потому, что он вступал в союз с во-

оруженным пистолетом персонажем или благодаря неожиданной удаче — он находил в реке золото или получал наследство.

Знание, как сообщил нам Ф. Бэкон, — сила. Но для того чтобы одержать верх, знание в вестернах обычно должно было соединиться с насилием или деньгами.

Конечно же, наличные, культура и насилие — не единственные источники власти в повседневной жизни, и власть ни хороша, ни плоха. Она — мерило всех человеческих взаимоотношений. Власть — величина обратная желанию. С тех самых пор, как человеческие желания стали различаться, все, что может их удовлетворить, превратилось в потенциальный источник владычества. Распространитель наркотиков, который может отказать в продаже «дозы», имеет власть над наркоманом. Если политик хочет получить голоса избирателей, то те, кто может это обеспечить, получат власть.

Все же среди бесчисленных возможностей три источника власти, символизируемые в вестернах, — насилие, богатство и знание — оказываются наиболее значимыми. Каждый из них принимает множество различных форм в игре под названием «власть». Насилие, например, не нужно применять; нередко достаточно угрозы, чтобы добиться уступки или согласия. Угроза насилия может также скрываться за законом. (Мы используем термин «насилие» на этих страницах скорее в фигуральном, чем в литературном смысле, чтобы учесть в «силе» и физическое принуждение.)

Не только в современном кинематографе, но и в древних мифах поддерживается точка зрения, что насилие, богатство и знание — первичные источники социальной власти[11]. Так, японская легенда рассказывает о *сэншу-но янджи* — трех священных предметах, данных великой богине солнца Аматэрасу-омиками, которые по сей день являются символами императорской власти. Это — меч, драгоценный камень и зеркало[12].

Смысл причастности к власти меча и драгоценного камня достаточно ясен, зеркала — меньше. Зеркало, в котором Аматэрасу-омиками видела выражение своего собственного лица и приобретала знания о себе, также отражает власть. Оно появилось,

чтобы символизировать ее божественность, но небезосновательно считать его и символом воображения, сознания и знания [13].

Более того, меч или сила, драгоценный камень или деньги и зеркало или разум вместе образуют одну интерактивную систему. При определенных условиях каждый элемент может быть конвертирован в другой. Оружие может добыть вам деньги или вырвать секретную информацию из уст жертвы. Деньги могут купить вам информацию или оружие. Информация может быть использована как для увеличения количества доступных вам денег (как знал Иван Боуски)[14], так и для усиления ваших войск (поэтому-то Клаус Фукс и выкрал ядерные секреты)[15].

И более того, все три могут использоваться почти на всех этапах жизни общества — от родного дома до политической арены.

В приватной сфере родитель может шлепнуть ребенка (использует силу), урезать сумму, выдаваемую на карманные расходы, подкупить долларом (использует деньги или их заменитель) или, что эффективнее всего, сформировать детские ценности так, что ребенок будет *хотеть* повиноваться. В политике государство может заключить в тюрьму или подвергнуть пыткам диссидента, финансово наказать тех, кто его критикует, и оплатить поддержку, оно может манипулировать правдой, чтобы создать согласие.

Подобно станкам (которые могут создать еще больше станков), сила, богатство и знание, примененные должным образом, могут дать одной команде чрезвычайно много дополнительных, более разнообразных источников власти. Следовательно, какие бы инструменты власти ни эксплуатировались правящей элитой или отдельными людьми в их частных взаимоотношениях, сила, богатство и знание остаются ее основными рычагами. Они образуют триаду власти.

Истинно то, что не все изменения и смещения власти — результат использования этих инструментов. Власть переходит из рук в руки в результате множества естественных событий. Черная Смерть, прошедшая по Европе в XIV в., косила и власть имущих, создавая большое количество вакансий в правящем классе

выживших сообществ.

Шанс тоже влияет на распределение власти в обществе. Но раз уж мы фокусируем внимание на целенаправленных человеческих действиях и спрашиваем, что же заставляет людей и целые общества уступать пожеланиям «власть имущих», мы вновь оказываемся перед триадой — сила, богатство и знание.

На этих страницах мы будем использовать термин «власть» в значении «преднамеренная власть над людьми». Это определение исключает власть над природой или вещами, но оно достаточно широко, чтобы включить в себя власть, которую использует мать, чтобы остановить ребенка, бегущего наперерез мчащемуся автомобилю; или IBM для увеличения своих прибылей; или диктатор, Маркес или Норвега, для обогащения своей семьи и близких друзей; или католическая церковь для создания политической оппозиции, выступающей против применения средств контрацепции; или китайская военщина для подавления студенческого восстания.

В своем самом неприкрытом виде власть использует насилие, богатство и знание (в самом широком смысле), чтобы заставить людей действовать определенным образом.

Взяв за «точку отсчета» эту триаду, мы сможем проанализировать власть в совершенно чистом виде и яснее понять, как власть контролирует наше поведение от рождения до смерти. Только поняв это, мы сможем идентифицировать и трансформировать устаревшие структуры власти, которые угрожают нашему будущему.

## **ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННАЯ ВЛАСТЬ**



амые распространенные предположения, касающиеся власти, по крайней мере в западной культуре, подразумевают, что она — вопрос количества. Но хотя некоторые из нас, это очевидно, обладают меньшей властью, чем другие, этот подход игнорирует то, что сейчас может быть важнейшим фактором из всех, — ее качество.

Власть бывает разного ранга и у некоторых ее видов, несомненно, низкая детонация. В горячих битвах, которые вскоре пронесутся по нашим школам, больницам, деловому миру,

профсоюзам и правительствам, те, кто поймет «качество», получат стратегическое преимущество.

Не подлежит сомнению, что насилие — воплощенное в ноже уличного грабителя или ядерной ракете — может дать пугающие результаты. Тень насилия, или силы, запечатленная в законе, стоит за каждым действием правительства, и, в итоге, любое правительство полагается на солдат и полицию в деле придания силы своей воле. Эта вездесущая и необходимая угроза официального насилия в обществе помогает поддерживать систему в рабочем состоянии, обеспечивая рядовые контракты в области бизнеса применением силы или угрозой такового, снижая уровень преступности, создавая механизм для мирного решения разногласий. Парадоксально, но эта завуалированная угроза насилия дает возможность сделать ежедневную жизнь ненасильственной.

Но насилие в целом наталкивается на серьезные препятствия. Прежде всего оно подстрекает нас носить с собой баллончик с «мейсом»[16] или запускать гонку вооружений, которая увеличивает степень риска для всех. Даже когда оно «срабатывает», насилие порождает сопротивление. Жертвы и уцелевшие ждут первого удобного случая, чтобы нанести ответный удар.

Главная слабость грубой силы кроется в ее абсолютной негибкости. Насилие может быть использовано лишь для наказания. Если быть кратким, оно — низкокачественная власть.

Богатство — более удобный инструмент власти. Сила толстого бумажника значительно многостороннее. Вместо просто запугивания или наказания он может предложить превосходно градуированные награды — выплаты и вознаграждения деньгами или чем-то подобным. Богатство может использоваться как в позитивном, так и в негативном плане. Оно, следовательно, значительно гибче силы. Богатство — власть среднего качества.

Однако самую высококачественную власть дает применение знаний. Актер Шон Коннери в кинофильме, действие которого разворачивается на Кубе в период диктатуры Батисты, играет британского наемника. В одной незабываемой сцене военачальник тирана говорит: «Майор, назовите ваше любимое оружие, и

я вам его предоставлю». На что Коннери отвечает: «Мозги»[17].

Власть высокого качества — это не просто возможность дать затрещину. Не просто возможность сделать по-своему, принудить других делать то, что хочется вам, даже если они предпочитают иное. Высококачественная власть предполагает значительно большее. Она предполагает эффективность — достижение цели с минимальными источниками власти. Знания часто могут использоваться для того, чтобы заставить другую сторону полюбить вашу последовательность операций при выполнении действия. Они могут даже убедить человека в том, что он сам придумал эту последовательность.

Следовательно, именно знание — самое многостороннее из трех основных источников управления в обществе — производит то, что высшие военные чины в Пентагоне любят называть «самым главным оружием рядового». Оно может быть применено для наказания, вознаграждения, убеждения и даже изменения. Оно может превратить врага в союзника. Лучшее всего то, что, обладая верными знаниями, можно, в первую очередь, обойти нежелательные ситуации, а также избежать излишних затрат сил и средств.

Знание также служит для приумножения богатства и силы. Оно может использоваться для роста имеющихся в распоряжении сил и богатства или, наоборот, снизить их, если это необходимо для достижения данной цели. В любом случае оно увеличивает эффективность, позволяя, если проводить аналогию с картами, тратить меньше «фишек» власти, открывая карты во время игры.

Конечно, максимальная власть доступна тем, кто в должном месте способен применить все три инструмента, искусно сочетая их друг с другом, чередуя угрозу наказания и обещание награды с убеждением и быстрым пониманием. По-настоящему квалифицированные игроки во власть интуитивно (иногда они хорошо обучены этому) знают, как использовать и соотносить ресурсы власти.

Следовательно, чтобы оценить соперников в конфликте, связанном с властью, — будь то переговоры или война — полезно

вычислить, кто имеет доступ к инструментам власти и к каким именно.

Знание, насилие, богатство и взаимоотношения между ними определяют власть в обществе. Ф. Бэкон ставил знак равенства между знанием и властью, но он не акцентировал внимания на его качестве или на решающих связях с другими основными источниками социального господства. До сих пор никто не мог предвидеть современных революционных изменений во взаимоотношениях этих трех источников власти.

## ОДИН МИЛЛИОН ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ



эволюция охватывает современный постбэконовский мир. Ни один гений прошлого — ни Сан-цу, ни Макиавелли, ни сам Бэкон — не мог представить сегодняшней глубочайшей *метаморфозы власти*: и сила, и богатство стали поразительно зависеть от знания[18].

До недавнего времени боевая мощь полагалась на силу кулака. Сегодня военная мощь практически полностью полагается на «концентрированный разум» — знания, воплощенные в оружии и технологиях наблюдения. Современные вооружения — от спутников до подводных лодок — создаются из информационно насыщенных электронных компонентов. Истребитель в наши дни — это летающий компьютер. Даже «глупые» виды оружия производятся сейчас при помощи суперумных компьютеров и электронных чипов.

Военные, выберем лишь один пример, применяют компьютерные знания — «системы обнаружения» — в противоракетной обороне. С тех пор как дозвуковые ракеты развивают скорость около 300 метров в секунду, эффективные защитные системы должны реагировать, скажем, через одну стотысячную долю секунды. Но экспертные системы в состоянии принять от 10 тыс. до 100 тыс. шаблонов, заложенных компьютерщиками. Машина должна просканировать, взвесить и соотнести эти шаблоны и затем решить, как реагировать на угрозу[19]. Так, Агентство по исследованию передовых оборонных проектов при Пентагоне, по данным журнала «Defence Science», поставило перспективной целью конструирование системы, которая может сделать «один

миллион логических предположений в секунду». Логика, заключение, эпистемология — проще говоря, умственная работа, человеческая и машинная — сегодня неперемное условие военной мощи.

Практически деловым клише стало высказывание: богатство все больше зависит от научных кадров. Развитая экономика не продержалась бы и 30 секунд без компьютеров, новых сложных производств, интеграции множества разнообразных (и постоянно меняющихся) технологий, без демассификации рынков, которая продолжает идти семимильными шагами, без того количества и качества информации, которые необходимы, чтобы система производила материальные ценности. К тому же мы находимся лишь в начале процесса «информатизации». Наши лучшие компьютеры и системы автоматизированного проектирования и автоматизированного производства все еще сравнимы по примитивности с каменными топорами.

Знания сами по себе, следовательно, оказываются не только источником самой высококачественной власти, но также важнейшим компонентом силы и богатства. Другими словами, знание перестало быть приложением к власти денег и власти силы, знание стало их сущностью. Оно, по сути, их предельный усилитель. Это — ключ к пониманию грядущих *метаморфоз* власти, и это объясняет, почему битва за контроль над знаниями и средствами коммуникации разгорается на всем мировом пространстве.

## **ФАКТЫ, ЛОЖЬ И ПРАВДА**

знания и система коммуникаций не антисептики власти, и они не нейтральны по отношению к ней. В сущности, каждый «факт», используемый в бизнесе, политической жизни или повседневных человеческих отношениях, вытекает из других «фактов» или предположений, которые были сформированы, умышленно или нет, существовавшей раньше структурой власти. Каждый «факт», таким образом, имеет историю, связанную с властью, и «будущее», т.е. воздействие, сильное или слабое, на поведение власти в будущем.

Спорные факты и то, что фактами вообще не является, — в

равной степени продукты и оружие в происходящих в обществе конфликтах, связанных с властью. Фальшивые факты и ложь, как и «правдивые» факты, научные «законы» и принимаемые религиозные «истины», являются «снаряжением» в продолжающейся игре вокруг власти, а сами по себе — формами знания, если уж использовать здесь этот термин.

Естественно, существует столько же определений знания, сколько и людей, считающих себя знающими. Ситуация осложняется, когда таким словам, как «знаки», «символы» и «образность», придаются сугубо технические значения. И путаница усиливается, когда мы обнаруживаем, что известное определение «информации», которое дали К. Шеннон и В. Уивер, помогавшие в создании информационной науки, хотя и пригодно для использования в технологических целях, не имеет ничего общего с семантическим значением или «сутью» коммуникации.

На последующих страницах термин «данные» будет означать более или менее несвязные «факты»; «информация» — данные, разбитые на категории, классификационные схемы и т.п., а под знанием будет иметься в виду информация, открытая и открытая в общих утверждениях. Но во избежание скучного повторения все эти термины могут порой взаимозаменяться.

Чтобы избежать зыбучих песков дефиниций, пусть даже за счет потери гибкости, в последующем термин «знание» будет даваться в расширенном смысле. Он будет охватывать или относиться к определенным категориям информации, данные, представления и образы, а также подходы, ценности и прочие символические продукты общества, независимо от того, «истинны» они, «приблизительны» или «ложны».

Все вышеперечисленное применяется или подтасовывается рвущимися к власти, и так было всегда. Средства передачи знания — средства коммуникации — в свою очередь придают форму сообщениям, проходящим через них. Термин «знание», следовательно, будет включать в себя и все это тоже.

## **ДЕМОКРАТИЧЕСКОЕ РАЗЛИЧИЕ**



роме того, что знание обладает огромной гибкостью, у него есть и другие важные характеристики, которые делают его фундаментально отличным от менее значимых источников власти в завтрашнем мире.

Так, сила ограничена во всем, что касается практического применения. Существует предел приложения сил, если мы не хотим разрушить то, что должны заставить капитулировать или защитить. Это же верно и для богатства. Не все можно купить за деньги, и в определенный момент даже самый толстый кошелек истощается.

Знания же, напротив, — нет. Мы можем накопить их еще больше.

Греческий философ Зенон Илийский указывал, что если путешественник каждый день будет проходить полпути до места назначения, то он никогда не достигнет конечного пункта, поскольку всегда будет оставаться другая половина пути. Рассуждая таким образом, мы не в состоянии достичь конечного знания о чем-либо, но мы всегда *можем* приблизиться еще на один шаг к полному пониманию любого явления. Знание, по крайней мере в принципе, может бесконечно расширяться.

Знание изначально отличается и от силы, и от денег, потому что, как правило, если я использую пистолет, вы не можете применить его одновременно со мной. Если вы тратите доллар, я не могу потратить тот же доллар в тот же самый момент времени.

Однако мы можем использовать одно знание как «за», так и «против» друг друга, — и этот процесс может расширить знание. В отличие от пуль и бюджетов знание не может быть израсходовано. Одно это говорит нам о том, что правила игры за власть, связанную со знаниями, разительно отличаются от правил, на которые полагаются те, кто применяет силу и богатство для осуществления своей воли.

Наконец, решающее различие между насилием, богатством и знанием, раз уж мы наперегонки мчимся в то, что было названо информационным веком, в том, что и сила, и богатство, по определению, являются собственностью могущественных и состоятельных. Поистине революционная характеристика знания за-

ключается в том, что им могут обладать также слабые и бедные.

Знание — самый демократичный источник власти.

Это делает его постоянной угрозой власти имущим, даже если они используют его для укрепления собственного могущества. Это также объясняет, почему каждый обладающий властью — от семейного патриарха до президента компании или премьер-министра страны — хочет контролировать количество, качество и распределение знаний внутри своего владения.

Понятие триады власти ведет к удивительному парадоксу.

По крайней мере последние 300 лет основная политическая борьба внутри всех индустриализованных стран разворачивалась вокруг богатства. Кто что получит? Термины «левые» и «правые», «капиталист» и «социалист» опирались на этот фундаментальный вопрос.

Как оказалось, несмотря на значительную неравномерность распределения жизненных благ в мире, с кровью поделенных между богатыми и бедными, эта неравномерность была и остается *наименьшей* по сравнению с другими источниками земной власти. Какая бы пропасть ни разделяла миллионера и нищего, значительно более глубокая пропасть лежит между вооруженным и безоружным и невеждой и образованным человеком.

Сегодня в быстроменяющихся богатых странах, несмотря на несправедливое распределение доходов и благ, грядущая борьба за доминирование будет все больше и больше превращаться в сражение за распределение и доступ к знаниям.

Пока мы не поймем, как и к кому уплывают знания, мы не сможем ни защититься от злоупотреблений властью, ни создать лучшее, более демократичное общество, которое сулят нам технологии дня завтрашнего.

Контроль над знаниями — вот суть будущей всемирной битвы за власть во всех институтах человечества.

В следующих главах мы посмотрим, как эти изменения в самой природе власти революционизируют отношения в мире бизнеса. Мы проследим новую траекторию власти от трансформации капитала до роста конфликтов между «наукоемкими» и «не требующими образования» направлениями коммерции, от

электронного супермаркета до подъема семейного бизнеса и появления потрясающих новых организационных форм. Параллельно кардинальным трансформациям в деловом мире и экономике идут поразительные изменения в политике, средствах массовой информации и мировой индустрии шпионажа. В конце концов, мы увидим, как современные громадные, ломающие все на своем пути смещения во власти повлияют на нации, влачащие убогое существование, на государства, сохраняющие социалистический строй, на будущее Соединенных Штатов, Европы и Японии. Происходящие в настоящий момент метаморфозы власти трансформируют их всех.

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ : ЖИЗНЬ В СУПЕРСИМВОЛИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

### 3. ЗА ФАСАДОМ ВЕКА ВНЕЗАПНОГО ИЗМЕНЕНИЯ



Бизнес может давать продукты и прибыли. Но трудно избавиться от подозрения, что он также становится популярной формой театра. Как и в театре, здесь есть свои герои, злодеи, драма и — все в большей и большей степени — свои звезды.

Имена воротил бизнеса мелькают на страницах газет и журналов, как и имена голливудских знаменитостей. Окруженные рекламой, знающие все об искусстве самоподачи, персонажи типа Дональда Трампа и Ли Якокка стали живыми символами корпоративной власти. Их лица появляются в сатирических комиксах[20]. Они (и их авторы) запускают в печать бестселлеры. Оба этих человека упоминались или, вероятно, сами устроили так, чтобы быть упомянутыми как потенциальные кандидаты на президентское кресло Соединенных Штатов. Бизнес вошел в век Внезапного Изменения.

И в прошлом были свои звезды делового мира, но сам контекст положения звезды сегодня другой. Этот показатель, очаро-

вызывающий блеск, приобретенный бизнесом, является внешним аспектом новой экономики, в котором информация (включая все — от научных исследований до рекламных трюков) играет растущую роль. То, что происходит сегодня, — это возвышение новой «системы создания материальных ценностей», которое несет с собой драматические изменения в распределение власти.

Новая система создания материальных ценностей целиком и полностью зависит от мгновенной связи и распространения данных, идей, символов и символизма. Это, как мы поймем, экономика суперсимволов в прямом смысле слова.

Ее приход является трансформирующим. Он (как некоторые с запозданием настаивают) не примета «де-индустриализации», «выдалбливания» или распада экономики, а прыжок к революционной системе производства. С этой новой системой мы делаем гигантский шаг от массового производства к росту производства по индивидуальным заказам, от массового рынка и распределения к рынку с нишами и микромаркетингу, от монополистической корпорации к новым организационным формам, от масштабов государства к операциям, которые и локальны, и глобальны одновременно, и от пролетариата к «когнитариату»[21].

Столкновение между силами, выступающими за эту новую систему создания материальных ценностей, и защитниками старой индустриальной системы и есть доминирующий экономический конфликт нашего времени, несравнимый по исторической значимости с борьбой между капитализмом и коммунизмом или между Соединенными Штатами, Европой и Японией.

Переход от экономики «фабричных труб» к экономике, базирующейся на компьютерах, требует массового перемещения власти. Волна финансового и промышленного реструктурирования, которая идет вперед через мир корпораций, вынося на поверхность новых лидеров, вполне объяснима: компании отчаянно пытаются приспособиться к новым условиям.

Поглощения, рейды[22], приобретения[23], выкупы на основе леввереджа[24], обратные покупки корпораций заполнили в 80-х

годах полосы финансовых газет, причем в заголовках назывались не только фирмы из Соединенных Штатов, но и многочисленные зарубежные компании, несмотря на легальные и другие запреты, которые ограничивали «недружественные» поглощения в таких странах, как Западная Германия, Италия и Голландия[25].

Было бы преувеличением сказать, что все эти дикие выходки на Уолл-стрит и метания из стороны в сторону разных компаний по всему миру — прямые проявления перехода к новому виду экономики. Обсуждение налогов, интеграция Европы, финансовая либерализация, старомодная жадность и другие факторы — все играет роль. В действительности люди, подобные Трампу и Якокка, если и представляют что-то, так это прошлое; они — не провозвестники нового. Успешное лоббирование Вашингтона в целях спасения терпящего крах авторынка, претензия Якокка на славу, светящееся имя на сверкающих небоскребах и казино вряд ли делают кого-то революционером в бизнесе.

В революционный период выплывают на свет различные, порой странные виды представителей флоры и фауны — архаисты, эксцентрики, сравнимые с гончими рекламные агенты, святые, обманчики вместе с провидцами и подлинными революционерами.

За всей этой суматохой, рефинансированием и реорганизациями возникает новая структура. Мы являемся свидетелями изменения в структуре бизнеса в начале перемещения власти от «денег "фабричных труб"» к тому, что может быть названо «суперсимволическими деньгами». Этот процесс мы исследуем позже.

Такое широкое реструктурирование необходимо, поскольку вся система создания материальных ценностей, направляемая давлением конкуренции, переходит на следующий уровень развития. Следовательно, представить неистовый захват власти конца 80-х годов просто как выражение чьей-то личной или первородной жадности значило бы упустить из виду более глобальное измерение.

Новая экономика щедро наградила тех, кто раньше других за-

метил ее пришествие. В эру «фабричных труб» любой список состоятельнейших людей планеты возглавлялся автомобильными магнатами, сталелитейными и железнодорожными баронами, нефтяными королями и финансистами, совокупное богатство которых основывалось, в конечном счете, на организации дешевой рабочей силы, сырья и производства, другими словами, на аппаратном обеспечении и оснащении[26].

Последний же перечень 10 богатейших американских миллиардеров, опубликованный журналом «Forbes», насчитывает семь человек, успех которым создали средства массовой информации, коммуникации и компьютеры, т.е. программное обеспечение и обслуживание, а не аппаратное обеспечение производства. Они представители того, что японцы называют новой «софтономикой». Приступы слияний, новые владельцы, лишения прав — это один аспект перехода к новой экономике. Сегодня компании пытаются отразить эту атаку или сделать стоящие приобретения и прилагают отчаянные усилия, чтобы справиться с информационно-технологической революцией, реструктурированием рынков и прочими изменениями. Таких потрясений деловой мир не знал с времен индустриальной революции.

## КОММАНДОС ДЕЛОВОГО МИРА



толь глубокое реструктурирование не обходится без страданий и конфронтации. Как и в начале индустриальной революции, миллионы обнаруживают, что их доходы находятся под угрозой, методы их работы устарели, будущее — неопределенно, а их влияние снижается.

Инвесторы, менеджеры и рабочие ввергаются в беспорядочные конфликты. Возникают странные альянсы. Изобретаются новые виды борьбы. В прошлом рабочие профсоюзы влияли на власть забастовками или угрозой их проведения. Сегодня (в дополнение к этому) они нанимают банкиров, занимающихся инвестициями, адвокатов и экспертов по налогам — поставщиков специализированных знаний, — надеясь стать частью реструктурированной системы, а не ее жертвой[27]. Менеджеры, пытающиеся помешать вступлению во власть новых лиц или выку-

пить свои собственные фирмы, как и инвесторы, ищущие пути получения прибылей от такого рода сдвигов, все сильнее и сильнее зависят от своевременной информации. Знание служит оружием в этой битве за власть, которая идет рука об руку с появлением экономики суперсимволов.

Это же относится к возможности влиять на средства массовой информации — и таким образом формировать то, что знают другие (или думают, что знают). В такой изменчивой обстановке яркие личности, искусно манипулирующие символами, имеют определенное преимущество. Во Франции изображением антрепренера в миниатюре является Бернар Тапи, который заявляет, что создал и лично управляет бизнесом с годовым доходом в 1 млрд. долл. У него есть собственное телешоу. В Англии Ричард Бренсон, основатель Группы «Вирджин», бьет рекорды скорости на быстроходных катерах и, по словам журнала «Fortune», наслаждается «известностью, которая некогда была доступна лишь рок-звездам и членам королевской семьи».

С разрушением старой системы безликие бюрократы, управлявшие ею, сметаются партизанской армией склонных к риску инвесторов, организаторов и менеджеров, многие из которых — индивидуалисты — антибюрократы, все они обладают навыками либо добывать знания (иногда нелегально), либо управлять их распространением.

Приход новой системы создания материальных ценностей меняет и власть, и ее стиль. Необходимо просто сравнить температуры, скажем, Джона де Бутса, медленного серьезного человека, управлявшего Американской телефонной и телеграфной компанией (AT&T) в 70-х, перед тем как она разорилась, и Уильяма Макгоуна, который разрушил монополию AT&T и создал для конкуренции с ней MCI Communication Corporation. Нетерпеливый и не признающий авторитетов, сын члена железнодорожного профсоюза, Макгоун начинал с розничной торговли кошельками из крокодиловой кожи, создал «подъемные» фонды в помощь голливудским продюсерам Майку Тодцу и Джорджу Скурасу, когда они задумали широкоэкранный фильм «Оклахома!», основал небольшую фирму, занимавшуюся госу-

дарственными заказами в области обороны, а затем победил AT&T.

Или сравните осторожного и предусмотрительного «государственного деятеля от бизнеса», который управлял Дженерал Электрик десятилетие или два, с Джеком Вэлчем, заслужившим прозвище Нейтронный Джек, поскольку он разорвал этого гиганта и придал ему новую форму.

Смена стиля отражает потребности изменения. Для выполнения задачи выжить в условиях экономики суперсимволов, стоящей перед реструктурированными компаниями и целыми отраслями промышленности, не подходят педантичные, мелочные бюрократы, стремящиеся «сохранить лицо». Это работа для индивидуалистов, радикалов, людей, не знающих пощады, даже эксцентриков — своего рода командос делового мира, мужчин, если продолжать параллель, готовых на штурм любых высот ради захвата власти.

Уже говорилось, что современные, склонные к риску антрепренеры и дельцы имеют сходство с «разбойными баронами», которые возводили фундамент экономики «фабричных труб». Современный век Внезапного Изменения рождает ассоциации с Золотым веком, наступившим сразу по окончании американской гражданской войны[28]. Тогда тоже был период фундаментальной реорганизации, последовавшей за разгромом аграрного рабовладения набирающими обороты силами промышленного Севера. То была эпоха ненасытного потребления, политической коррупции, дикого расточительства, финансовых растрат и спекуляций, эпоха, олицетворенная в гигантах, подобных «Командору» Вандербильту, «Бриллиантовому Джиму» Брэди, «Держу пари на миллион» Гейтсу. Из этой эры — эры гонений на профсоюзы и презрения к бедности — вырвался имевший решающее значение взрыв экономического развития, который толкнул Америку в настоящий индустриальный век.

Но поскольку сегодняшнее новое племя скорее пираты, чем бюрократы, его представители могут быть названы «электронными пиратами». Власть, которую они захватили, зависит от сложных данных, информации, ноу-хау, а не от мешков с день-

гами.

Калифорнийский финансист Роберт Вейнгартен I, описывая процесс захвата корпораций, говорит: «Сначала вы должны вывести на экран компьютера список ваших критериев. Потом ищете цель — компанию, им отвечающую, ищете, пробиваясь вашим списком сквозь различные базы данных, пока не идентифицируете цель. Что вы делаете в последнюю очередь? Созываете пресс-конференцию. Итак, вы начинаете с компьютера, а заканчиваете средствами массовой информации.

В промежутке между ними, — добавляет он, — вы приглашаете толпу узких специалистов различных областей знаний — адвокатов по налогам, уполномоченных военных стратегов, моделирующих математиков, советников по инвестициям и экспертов по связям с широкой общественностью, большинство из которых также сильно зависят от компьютеров, факсимильной техники, телекоммуникаций и средств массовой информации.

В наши дни очень часто возможность заключить сделку зависит от знаний больше, чем от выложенных на стол долларов. На определенном уровне проще добыть деньги, чем нужное наука. Знания — вот настоящий рычаг власти»[29].

Реорганизации, приход новых хозяев, бросая вызов власти, порождают глубокую драму, а следовательно, героев и злодеев. Такие имена, как Карл Айкин и Т. Бун Пикенс, известны всему миру. Вспыхивают междоусобицы. Стив Джобе, сооснователь Apple Computer, когда-то мальчик, восхищавшийся американской промышленностью, сложил с себя полномочия после «государственного переворота» в корпорации, осуществленного Джоном Скули, несмотря на то что Джобс владел огромным количеством акций компании. Якокка продолжает бесконечную борьбу против Генри Форда II[30]. Роджер Смит из General Motors стал персонажем сатирического фильма «Роджер и Я» и был публично растоптан Россом Пьеро, компьютерным миллионером, компанией которого завладел Смит[31]. Этот перечень пополняется ежедневно.

Вообразить, что переход корпораций из рук в руки — явление чисто американское, артефакт неадекватного регулирования

ния на Уолл-стрит, значит упустить более глубокий смысл. В Британии Роберт «Малыш» Роуленд ожесточенно сражался за контроль над универсальным магазином Харродз, а сэр Джеймс Голдсмит, могущественный, пресыщенный финансист, нанес удар весом в 21 млрд. долл. по BAT Industris PLC. Карло де Бенедетти, глава «Оливетти», борется с Джанни Агнелли, представителем империи «Фиат», и *il salotto buono*[32] — внутренней группой, за которой закрепилась промышленная власть в Италии — и шокирует всю Европу притязанием на управление Брюссельским бельгийским генеральным обществом, группой, контролирующей треть национальной экономики[33].

Французская компьютерная фирма Groupe Bull присматривается к управлению компьютерным предприятием «Zenith» в Соединенных Штатах. Группа «Виктория» вступила во владение Colonia Versicherung A. J., второй по величине страховой компанией в Германии, а Дрезденский банк выкупил Французский международный инвестиционный банк[34].

В Испании, где драма частенько оборачивается мелодрамой, общественность была приглашена посмотреть на то, что «Financial Times» назвала «вероятно, самым приковывающим внимание... но, в конечном счете, безвкусным представлением за последние десятилетия», битву, подобную взрыву, между «прекрасными» и «удачными родственниками» — старыми и новыми деньгами[35].

В этой битве за контроль над тремя крупнейшими банками страны и относящимся к ним промышленным империям Альберто Кортина и его кузен Альберто Алькосер схлестнулись с Марио Конде, блестящим ловким адвокатом, который захватил контроль над Испанским кредитным банком и пытался слить его с Центральным банком, также крупнейшим в стране. Сражение перекочевало на страницы «желтой» прессы с порноуклоном, когда один из Альберто влюбился в 28-летнюю маркизу и была растиражирована ее фотография в ночном клубе в мини-юбке без нижнего белья.

В конце концов, великое слияние, разрекламированное испанским премьер-министром как, «вероятно, событие века в

экономике», разлетелось вдребезги, оставив Конде бороться за выживание в своем собственном банке.

Все это — захватывающая пища для средств массовой информации, но международный характер явления говорит нам, что это ведет к чему-то большему, чем внезапное изменение, алчность и местные неудачи в регулировании. Как мы увидим, в данный момент происходит нечто более серьезное. Власть смещается сразу на сотне фронтов. Сама природа власти — отношения силы, богатства и знаний — изменяется, так как мы переходим к суперсимволической экономике.

## **ДЕЙЛ КАРНЕГИ И ХАН АТТИЛА**

 еудивительно, что даже находчивые руководители выглядят смущенными. Некоторые бросаются читать книги о том, как действовать, с глупыми названиями типа «Секреты господства хана Аттилы». Другие внимательно перелистывают мистические трактаты. Некоторые следуют указаниям Дейла Карнеги, как влиять на людей, кто-то посещает семинары по тактике ведения переговоров, будто власть зависит только от психологии и тактических маневров.

Другие еще оплакивают в душе присутствие власти в своих фирмах, сетуя, что игра во власть в корне плоха и является расточительным отклонением от движения к прибыли. Они говорят об энергии, растроченной в мелких стычках за личное господство, и ненужных людях, которым платили жаждущие власти строители империй. Смятение усиливается, когда многие из тех, кто обладает эффективной властью, мягко отрицают принадлежность к ней.

Это замешательство понятно. Экономисты свободного рынка, такие как М. Фридман, склонные изображать экономику как безличную машину спроса и предложения, игнорируют роль власти в создании материальных ценностей и прибыли. Или они слепо полагают, что все сражения за власть не затрагивают экономику?

Эта тенденция — не учитывать важность власти в деле получения прибылей — не ограничивается консервативными идеологиями. Одной из самых почитаемых книг в университетах Со-

единенных Штатов является «Экономика» Поля Самуэльсона и Вильяма Нордхауса. Ее последнее издание содержит индекс, занимающий 28 страниц непростого для чтения печатного текста. В этом индексе слово «власть» нигде не упоминается.

(Среди знаменитых, но недалёковидных по отношению к власти американских экономистов исключением был лишь Дж. Гелбрейт, который, безотносительно, согласен кто-то с другими его взглядами или нет, последовательно пытался ввести фактор власти в уравнение экономики.)

Радикальные экономисты много говорят о таких вещах, как чрезмерная власть бизнеса в деле формирования потребительских желаний, о власти монополий и олигополии на фиксирование цен. Они атакуют корпоративное лоббирование, финансирование корпорациями политических кампаний и сомнительные методы, которые иногда используются в интересах корпораций и препятствуют урегулированию вопросов, связанных со здоровьем и безопасностью рабочих, окружающей средой, прогрессивным налогообложением и т.п.

Но на более глубоком уровне даже активисты, мучимые идеей ограничения власти бизнеса, ошибаются или недооценивают ее роль в экономике (как положительную, так и отрицательную), и создается впечатление, что они сами не понимают, что власть проходит через потрясающую трансформацию.

За высокой стеной критики скрывается невысказанная мысль о том, что власть — все-таки посторонний фактор для производства и прибыли, а злоупотребления властью предприятиями — капиталистический феномен. Более пристальный взгляд на современные метаморфозы власти показывает нам, что фактор власти присущ всем экономикам.

Не только чрезмерные или нажитые нечестным путем деньги, но все прибыли частично (и иногда в значительной степени) определяются скорее властью, чем эффективностью производства. (Даже самая нерентабельная и непроемчивая фирма может получить доход, если она способна навязать свои условия рабочим, поставщикам, дистрибьюторам и потребителям.) Власть — неизбежная часть процесса производства, и это — ис-

тина для всех экономических систем, капиталистических, социалистических и вообще каких бы то ни было.

Даже в обычные времена производство требует частого установления новых и разрушения старых властных взаимоотношений или же их постоянного регулирования. Но современный период — особый. Усиливающаяся конкуренция и ускоряющиеся изменения требуют непрерывных инноваций. Каждая попытка нововведений разжигает сопротивление и новые конфликты в сфере власти. Но в сегодняшней революционной обстановке, когда разные системы создания материальных ценностей вступают в противоречие, косметических исправлений уже недостаточно. Конфликты, связанные с властью, обретают новую интенсивность. Поскольку компании становятся все больше и больше взаимозависимы, сдвиг власти в одной фирме часто откликается изменениями где-то еще.

Усиление конкурентной глобальной экономики, базирующейся главным образом на знаниях, приводит к нагнетанию такого рода конфликтов и конфронтации. В результате фактор власти в бизнесе обретает все большее и большее значение не только для отдельных людей, но для каждой сферы предпринимательства, вызывая смещения во власти, которые часто сильнее влияют на уровень дохода, чем дешевая рабочая сила, новые технологии, разумные экономические расчеты.

Сегодня от власти зависит очень многое — от бюджетных ассигнований до бюрократической структуры империи. Быстро растущее число конфликтов вокруг карьерных продвижений и вопросов найма, передислокации заводов, ввода новой техники и видов продукции, трансфертного ценообразования, требований к отчетности, учета издержек и стандартов финансовой отчетности — все это повлечет за собой новые сражения и перемещения во властных кругах.

## **ТАЙНАЯ МИССИЯ КОНСУЛЬТАНТА[36]**



тальянский психолог М. С. Палаццоли, группа которого изучала крупные организации, описывает следующий случай. Два человека совместно владели группой фабрик. Президент нанял психолога-консультанта под

предложением необходимости повышения производительности. Сообщив ему, что моральный уровень занятых низок, он поощрял консультанта в проведении широкого интервьюирования. Его целью было выяснить, почему работники раздражены, испытывают злобу и зависть.

Вице-президент и совладелец (30% против 70% президента) выразил скептическое отношение к проекту. Президент ответил, что сейчас многие обращаются к помощи психолога-консультанта.

Анализ, проведенный группой Палаззоли, показал, что взаимоотношения внутри власти напоминают змеиную яму или сумасшедший дом. Официальным заданием консультанта было повысить производительность. Но его истинная задача была иной. В действительности президент и вице-президент были на ножах друг с другом и президент искал союзника.

Палаззоли пишет: «Тайной целью президента был контроль над всей компанией, включая производство и продажу [которые находились главным образом в ведении вице-президента и партнера], и он пытался получить его при помощи психолога... Тайным намерением вице-президента было доказать свое превосходство и продемонстрировать, что он более компетентен в технических вопросах, а его личные качества больше соответствуют командной роли».

Этот случай типичен. Фактически весь бизнес, крупный и малый, играет на «поле власти», где все три ее основных инструмента — сила, богатство и знание — постоянно применяются в различных сочетаниях, чтобы регулировать или революционизировать взаимоотношения.

Это случай хронический, это почти «нормальный» властный конфликт. В грядущие десятилетия, когда яростно столкнутся две системы создания материальных ценностей, распространения глобализации и роста ставок, это нормальное соперничество займет место в ряду сражений за власть значительно более крупных, более дестабилизирующих, чем те, которые мы когда-либо видели.

Это не означает, что власть — единственная цель или что

она — неизменный пирог, за раздел которого борются компании и отдельные личности, что взаимно честные отношения невозможны, что не может быть и речи о так называемых «обоюдно-выгодных» сделках, что вся человеческая жизнь сводится скорее к «властным отношениям», чем к «денежным отношениям» по Марксу.

На фоне грядущих кардинальных смещений во власти перемены в управлении, владении фирмами и предприятиями, происходящие сегодня, покажутся незначительными. Грядущие изменения повлияют на все аспекты бизнеса, начиная со служебных отношений и влияния различных функциональных величин, таких как маркетинг, машиностроение, финансы, и заканчивая паутиной взаимоотношений между производителями и розничными торговцами, инвесторами и менеджерами.

Эти изменения будут сделаны людьми. Но инструментами выступают сила, богатство, знание и то, во что они преобразуются. Так, внутри делового мира, как и во всем огромном мире за его пределами, сила, богатство и знание, подобно древним мечу, драгоценному камню и зеркалу богини солнца Амаэрасу-омиками, остаются первичными инструментами власти. Если мы не поймем, как они меняются, то отправимся в экономическое забвение.

Но если бы дело было лишь в этом, бизнесмены — и мужчины, и женщины — испытали бы лишь период мучительных затруднений в личном и организационном плане. Но дело-то не только в этом. Метаморфозы власти — это не просто передача власти. Это внезапное, резкое изменение в природе власти и ее составляющих — знаний, богатстве и силе.

Следовательно, дабы предвосхитить удар глубинных изменений, мы должны рассмотреть роль всех этих трех факторов. Прежде всего нам необходимо непредвзято взглянуть на роль насилия в мире коммерции, а затем мы рассмотрим, что же происходит с властью, которая зиждется на богатстве и знании.

#### **4. СИЛА : КОМПОНЕНТ ЯКУДЗЫ**



н — знаменитость. Звезда в мировом бизнесе. Его свадьбы вызывают волны слухов. Его имя и пугает, и привлекает финансовое сообщество. Ему еще нет пятидесяти, он самоуверен и дерзок, очарователен и энергичен. Он — заядлый книголюб, который любит инкогнито в простом свитере бродить воскресенья напролет по Верхнему Истсайду в Манхэттене в поисках книжного магазина, в который можно было бы заглянуть. Он сталкивался лбами с некоторыми самыми могущественными вождями корпораций, попадал в передовицы деловых новостей и сам добился успеха, оцениваемого в 500 млн. долл.

Он также — нарушитель закона.

Более того, нарушенный им закон — не незначительное нарушение на фондовом рынке или конторское преступление. Это самый суровый из законов — запрещающий насилие.

Вот коротко его история.

После пожара в одном из компьютерных центров моей компании в близлежащем городе наши следователи пришли к заключению, что огонь возник по вине пьяного служащего. Беда заключалась в том, что у нас не было доказательств, которые удовлетворили бы суд, а местную полицию мы заинтересовать не могли. И даже если бы и могли, то для того чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, потребовалась бы вечность.

Поэтому мы снабдили другого служащего скрытым магнитофоном и послали его в бар к подозреваемому. Тот не скрывался. Даже хвастал. Я не собирался рисковать. Сотрудник нашей службы безопасности провел с ним короткую беседу и пригрозил переломать ему ноги (и не только), если он не оставит работу в моей компании и немедленно не уберется из города.

Было ли это противозаконно? Конечно. Сделал бы я так снова? Несомненно! Следующий пожар по его вине мог унести жизни моих служащих. Мне что, ждать полицию и суд, чтобы посмотреть, что получится?

Эта история напоминает нам, что в каждом обществе существует то, что может быть названо «вторичной системой принуждения», которая действует на границах формальной, офици-

альной системы законного принуждения. Но она также говорит нам, что под спокойной поверхностью бизнеса случаются вещи, о которых немногие хотят говорить.

Мы редко размышляем о власти как факторе, влияющем на коммерцию. Большинство из триллионов ежедневно совершаемых коммерческих сделок настолько свободны от всего, предполагающего насилие, настолько миролюбивы на поверхности, что мы нечасто удосуживаемся открыть глаза, чтобы увидеть, что может быть скрыто в глубине.

И все-таки те же три источника власти, которые обнаруживаются в семейной жизни, государстве и любом другом социальном институте, действуют и в бизнесе; и насилие, хотя мы и предпочитаем думать обратное, всегда присутствовало в экономике.

## **КРОВЬ И ЧИСТЫЕ ДЕНЬГИ**



спользовать насилие для обогащения начали в тот самый день, когда первый воитель палеолита обрушил камень на маленькое животное.

Захват предшествовал созиданию.

Возможно, это просто случайность, но в «Тезаурусе Роджета», посвящающем 26 строк синонимам слова «заимствование» и 29 строк слову «одалживание», синонимический ряд слова «захват» занимает 157 строк и включает не только такие понятия, как «похищать», «добиваться принуждением», «насильно увозить», но и «поимка», «колонизировать», «завоевывать», «киднепинг».

Сельскохозяйственная революция, начавшаяся около 10 тыс. лет назад, представляла собой драматический переход от захвата — посредством рыбной ловли, собирательства или охоты — к созданию материальных ценностей. Но даже сельское хозяйство погрязло в насилии.

Кнут и нож, дубинка и арапник были такими же важными частями аграрной экономики, как серп, коса и лопата.

До индустриальной революции, когда наши предки вырвались из рабской зависимости от почвы, весь мир был так же экономически неразвит, как беднейшие, наиболее страдающие от

нехватки капитала страны сегодня. Не существовало «развитых» экономических систем, к которым можно было бы обратиться за миллиардными ссудами или помощью. Откуда же тогда пришли удачи, ставшие финансовой основой самых первых отраслей промышленности «фабричных труб»?

Многие из них возникли, прямо или косвенно, из мародерства, грабежа или пиратства... из хлыста рабовладельца... из покорения земель... разбоя... вымогательства... притеснения крестьянина лордом... принудительного труда индейцев на золотых и серебряных рудниках... огромных земельных наделов, розданных благодарными монархами своим воинам и генералам.

Эти кроваво-красные состояния стали розовыми, а позже — белоснежными, по мере перехода от отца к сыну и далее к внуку, через поколения. В конечном счете, на их базе возникли те первые литейные цеха, текстильные мануфактуры, корабельные верфи и часовые заводы, которые начали свой жизненный путь в конце XVI - начале XVII в.

Насилие продолжало иметь значение в производстве материальных ценностей на первых заводах и фабриках, где детей приковывали к станкам и избивали, женщин-рудодокопов доводили до животного состояния и насиловали, а мужчинам покорность вбивалась палками.

## **НА ЗЕКАХ И ГОЛОВОРЕЗАХ**



рименение силы для обогащения не закончилось с эрой парового двигателя. В XX в. насилие использовалось в поистине грандиозных масштабах.

В неизвестных лагерях в Советском Союзе, например в Воркуте, миллионы заключенных использовались как дешевая рабочая сила для заготовок и транспортировки леса, добычи руды. Сначала, пишет советский экономист В. Селюнин, лагеря были средствами подавления политической оппозиции революции 1917 г.; позже они стали «средствами решения чисто экономических задач»[37]. Гитлеровские заводы времен Второй мировой войны обслуживались рабской трудовой силой со всей Европы, производя военное снаряжение, химические вещества — и

трупы. Зверское обращение с черным большинством в Южной Африке, против которого применялись полицейские собаки, дубинки и слезоточивый газ, было формой контроля над рабочей силой.

Каким только репрессиям ни подвергалось рабочее движение в Соединенных Штатах и других странах[38]: от М. Макгвайра, пытавшегося организовать угольные битвы в Пенсильвании в 1870 г., до Рыцарей Труда; от бойни в Хеймаркете в 1886 г., ознаменовавшей начало кампании за 8-часовой рабочий день, до великой забастовки текстильщиков в Гастонии, Северная Каролина, в 1929 г. и побоища, состоявшегося в день памяти павших в гражданской войне (30 мая) на «Репаблик Стил» в Чикаго в 1937 г. Работодатели и полиция всегда пытались помешать организации профсоюзов.

Не так давно, в 30-годах, в Соединенных Штатах компании нанимали здоровенных парней для подавления забастовок или запугивания организаторов профсоюзов и их последователей. Гарри Беннет и его безымянные «бригады головорезов» обычно призывались, чтобы остудить головы, когда служащие компании «Форд» просили повышения зарплаты или угрожали организацией забастовки. Частенько мафия помогала работодателям «договориться» с по-боевому настроенными рабочими. Сегодня в Южной Корее многие компании учредили отряды под названием «Спаси компанию» для подавления забастовок и профсоюзного движения. На заводе фирмы «Моторола» в Сеуле насилие достигло такого уровня, что двое рабочих облились бензином и подожгли себя в знак протеста против отказа фирмы признать профсоюз[39].

Японские работодатели сразу после войны обращались к якудзе (аналог мафии), когда им надо было запугать профсоюзных активистов. И даже в современной Японии, несмотря на высочайшую стадию экономического развития, фактор якудзы не исчез окончательно.

Связанные с якудзой *сокайя* — хулиганы и головорезы в тяжелых ботинках — часто внезапно заявлялись на собрания акционеров японских корпораций, чтобы оказать давление или

защитить администрацию[40]. В 1987 г. первое собрание держателей акций, последовавшее за приватизацией компании Nippon Telegraf and Telephon Company ( NTT ), было сорвано, когда вульгарно одетые *сокайя* обвинили директора в вымогательстве денег у его секретаря. Дюжина других вскочила на ноги, чтобы затянуть дискуссию. Один потребовал объяснения, почему он должен стоять в очереди в туалет. После того как представитель администрации принес ему извинения, он спросил, почему служащий NTT совершил непристойный акт. Под стоны аудитории он продолжал сыпать вопросами об утерянных должговых обязательствах стоимостью в несколько тысяч долларов и о прослушивании телефонных разговоров.

*Сокайя* продолжали бесчинствовать, намереваясь скорее сорвать работу, чем реформировать компанию, пока неожиданно в зале не появилась группа рослых крепких молодых людей. *Сокайя* тихо ретировались.

Не все преступления в мире бизнеса заканчиваются столь мирно. В Японии, например, Кацуо Кенджаку, хорошо известный менеджер инвестиционного фонда, связанного с якудзой, был найден в Осаке закатанным в бетон[41]. Якудза также глубоко замешана в спекуляциях с недвижимостью и поставке боевиков для запугивания постоянных жителей и владельцев маленьких магазинчиков, не желающих уступать место многоэтажным предприятиям. Эта тактика настолько известна, что послужила основанием для фильма «Возвращение женщины, определяющей размер судебных издержек», снятого в 1989 г. Джутсо Итами [42].

Борьба за дорогостоящую недвижимость — причина и такого недавнего случая. Провал финансовой сделки привел к судебному процессу о мошенничестве. Американский юрист в Токио Чарльз Стивене из «Cordert Brothers», представлявший фирму из Соединенных Штатов, стал получать звонки с угрозами и был вынужден держать бейсбольную биту в своем рабочем столе в целях самообороны[43].

Насилие в коммерческом полусвете порой принимает причудливые формы, особенно на рубежах индустрии развлечений.

В Южной Корее местные кинодистрибьютеры пытались отпугнуть зрителей от кинотеатров, демонстрировавших американские фильмы, запуская туда змей[44]. Во Франции, когда инвесторы из Саудовской Аравии совместно с французским правительством строили Мираполис, парк развлечений стоимостью 100 млн. долл., их французские конкуренты насыпали песок в механизмы аттракционов (парк постигла неудача по другим причинам).

Японский *саракин*, как и официальные заимодавцы, опутавшие мир, иногда полагался на физическое «убеждение», чтобы принудить заемщиков выплачивать деньги по ростовщическим долговым обязательствам. И деньги тихо текут в крупные банки и финансовые институты[45].

В Соединенных Штатах, как и во многих других странах, сила порой применяется, чтобы заткнуть рот «разоблачителям» корпораций — служащим, привлекающим внимание к спорным моментам в работе руководства.

Этим занималась Карен Силквуд. Она погибла в автокатастрофе после того, как заявила протест против торговли ее шрифтом ядерными материалами; и до сих пор, годы спустя после события, некоторые еще задаются вопросом, была ли та авария случайной. Многие считают, что Карен Силквуд была убита компанией[46].

Конечно, эти драматичные случаи являются исключениями в странах с развитой экономикой. Повседневная рутина американского администратора с кипой распечаток в руках, японца, работающего на телефоне, или продавца, расставляющего образцы товаров на прилавке, так далека от любого намека на насилие, что даже упоминание о нем вызывает скептические взгляды.

Но просто исходя из того, что большинство коммерческих сделок не несет прямого насилия, нельзя полагать, что оно исчезло.

На самом деле оно сдерживается; насилие сменило форму — и спряталось.

## МОНОПОЛИЯ НА СИЛУ



дна из причин того, что открытое корпорационное или деловое насилие столь редко сейчас, — это то, что на протяжении последних лет «контракт с ним не продлевается». Деловой мир «не производит» собственного насилия, он купил правительственные службы. В индустриальных странах государственное принуждение пришло на смену принуждению частному.

Монополизация силы — это первый шаг, который пытается сделать любое правительство, как только оно сформировано. Подчиненные ему солдаты и полиция — единственные, кому разрешено легально применять силу.

В некоторых странах государство в политическом плане контролируется корпорациями, поэтому грань между частной и общественной властью тонка как волос. Но старая марксистская идея, что государство не более чем «исполнительный комитет» власти правящих корпораций, не учитывает общеизвестного: политики все чаще действуют от своего собственного имени, нежели в интересах других.

Кроме того, марксисты полагали, что лишь капиталистические корпорации и правительства могут применить силу против безоружных рабочих. Так было до появления коммунистической полиции, в арсенале которой есть слезоточивый газ, брандспойты и более злоещее снаряжение. В начале 80-х годов в Польше она была брошена против профсоюзного движения Солидарность, а в Китае на площади Тяньаньмэнь устроила настоящее побоище студентов. Их методы не отличались от действий полиции и армии Пиночета в Чили или в любом другом яром антикоммунистическом государстве.

Взяв в свои защищенные броней руки технологии применения силы, пытаясь ликвидировать или контролировать все насилие, государство снижает уровень производства насилия корпорациями и другими институтами.

## СКРЫТОЕ ОРУЖИЕ



второй причиной, по которой прямая физическая агрессия кажется почти изжитой из повседневной деловой жизни, является возведение насилия в ранг закона.

Весь мир бизнеса, и капиталистический, и социалистический, зависит от закона. За каждым контрактом, каждым долговым обязательством, каждой закладной, каждой совместной сделкой, любой страховой политикой, любым дебетом или кредитом, в конечном счете, стоит сила закона.

За любым законом, хорошим или плохим, мы натываемся на ствол. Это лаконично выразил французский президент Шарль де Голль: «Закон должен иметь силу на своей стороне»[47]. Закон является очищенным насилием.

Так, когда одна компания возбуждает дело против другой, она просит государство применить *силу* закона в свою поддержку. Она ищет правительственных стволов, скрытых за пластами малопонятной бюрократической и судебной болтовни, чтобы именно они вынудили противника совершить определенные действия.

И абсолютно не случайно юристы корпораций в Соединенных Штатах нередко называются «стрелками по найму».

Обращения за помощью к закону (как отличный от прочих путь разрешения деловых противоречий) — справедливая мера силы в экономике. По данному критерию Соединенные Штаты обладают экономикой «полной силы». На сегодняшний день там существует 5,7 млн. коммерческих предприятий и 655 тысяч юристов — т.е. приблизительно один на каждые девять. Более тысячи гражданских исков мучительно тянутся местной судебной системой каждый день деловой жизни в году.

Американские бизнесмены любят громко жаловаться на незаконную близость японских деловых кругов и правительства. Хотя по иронии судьбы, когда доходит до улаживания противоречий, американцы, а не японцы стремятся к судебному разбирательству и вслед за этим призывают государственную власть вступить за их интересы.

От мельчайшей коммерческой тяжбы до многомиллиардных судебных процессов (например, спор между «Pennzoil» и

«Техасо») вокруг претензий на вступление во владение закон маскирует силу, которая, в конечном счете, подразумевает потенциальное применение насилия.

Корпоративные пожертвования на политические кампании могут рассматриваться как еще один закамуфлированный способ принуждения правительства обнажить оружие в интересах компании или отрасли промышленности.

В Японии Хиромаса Эндой, глава Recruit Company, сбыл большое количество акций по цене ниже рыночной ведущим политикам правящей либерально-демократической партии. Его действия были столь откровенными, что привели общественность и прессу в ярость и вызвали отставку премьер-министра Нобори Такешита[48]. В этом скандале проскальзывают черты, сходные с более ранним случаем в корпоративной империи «Флик», что в Западной Германии. Должностные лица этого коммерческого предприятия учреждали нелегальные фонды в поддержку различных политических партий.

Японцы тратят более 60 млрд. долл. в год (эта сумма выше расходуемой на автомобили) в 14500 кричаще освещенных «пачинко-залах», где они заняты игрой (пачинко): шарик из нержавеющей стали нужно провести через ряд препятствий к соответствующему отверстию. Победители получают призы, некоторые из них можно обменять на деньги. Как и игровые аркады в Соединенных Штатах, пачинко — бизнес, связанный с наличными, сформированный, как на заказ, для уклонения от налогов и отмывания денег. Преступные банды выкачивают средства из этих заведений якобы за охрану, иногда воюют между собой за контроль над наиболее прибыльными из них. Чтобы воспрепятствовать принятию закона, нацеленного открыть истинную отчетность для полиции, хозяева игорных заведений вливают приличные денежные суммы в обе ведущие партии[49].

Финансируя кандидатов или политические партии, бизнес ожидает от них компенсации. В Соединенных Штатах, несмотря на непрерывные реформы и законы, регулирующие моменты, связанные с пожертвованиями на предвыборные кампании, каждая значительная отрасль промышленности создает фонды

для одной или обеих партий, дабы купить, как минимум, право на то, чтобы их особая точка зрения была услышана. Постоянно изобретаются искусные методы — дутые гонорары за выступления, приобретение книг, не пользующихся спросом, «кредиты», обеспеченные недвижимостью, предоставление низкопроцентных займов, — чтобы ускользнуть или уклониться от ограничений, налагаемых законом.

Само существование государства создает тенденцию к непрямым, часто скрытым, перекрестным субсидиям и перекрестным штрафам в экономике. В конечном счете, действия государства в такой степени опираются на силу оружия, солдат и полиции, что говорить о свободной от власти или свободной от насилия экономике — просто ребячество.

Корпорации и даже правительства прибегают к применению насилия реже, чем в доиндустриальном прошлом, потому, что обнаружили лучший инструмент управления людьми.

Этот инструмент — деньги.

## **ТРАЕКТОРИЯ ВЛАСТИ**



ас не удивляет то, что сила и даже насилие остаются частью мира бизнеса. Что действительно должно поразить, так это выдающееся изменение в *способе* приложения силы.

Рабовладелец или феодал, перенесенные из древнего в современный мир, с трудом смогли бы поверить и очень бы изумились, узнав, что мы меньше бьем рабочих, а производительность их труда — выше.

Капитан корабля был бы поражен тем, что к матросам не применяются методы физического наказания, их не увозят в плавание насильно, предварительно опоив.

Даже квалифицированный плотник или дубильщик из XVIII в. был бы поставлен в тупик тем, что он не может запросто дать в зубы своему ученику. Посмотрите — этот пример иллюстрирует вышесказанное — на цветную гравюру В. Хогарта «Индустрия и лень», напечатанную в Англии в 1796 г. На ней мы видим двух «подмастерий» — один с удовольствием трудится за ткацким станком, другой — дремлет. Справа, размахивая тро-

стью, подходит разъяренный босс колотить бездельника.

И традиция, и закон обуздывают это прямое использование силы в современном мире. Однако уход насилия из экономики связан отнюдь не с христианским милосердием или благородным альтруизмом.

Суть в том, что во время промышленной революции верхние слои общества перестали полагаться, как это было изначально, на низкокачественную власть, даваемую силой, и перешли к власти среднего качества, предоставляемой деньгами.

Деньги не могут дать немедленного результата, как кулак в зубы или пистолет под ребро. Но по причине того, что они могут быть применены и для вознаграждения, и для наказания, деньги — более многогранный, гибкий инструмент власти, особенно когда конечная угроза насилия остается на месте.

Деньги не могли стать основным рычагом управления в обществе раньше, поскольку подавляющее большинство человечества не было частью денежной системы. Крестьяне доиндустриального века сами обеспечивали себя продуктами питания, одеждой и крышей над головой. Но по мере того как заводы заменили фермы, люди перестали сами выращивать себе еду и их выживание стало зависеть от денег. Эта всеобщая зависимость от денежной системы как отличная от самообеспечения трансформировала все властные взаимоотношения.

Насилие, как мы увидели, не исчезло. Но его формы и функция претерпели изменения, поскольку деньги стали главной мотивацией для рабочей силы и основным орудием управления в обществе на три индустриальных столетия.

Именно этим объясняется, почему и социалистическое, и капиталистическое общества «фабричных труб» оказались в большей степени скупыми и стяжательскими, одержимыми деньгами, чем значительно более бедные доиндустриальные культуры. Жадность, без сомнения, уходит в прошлое. Но именно индустриализм вывел деньги на первое место среди инструментов власти.

Итак, рост влияния индустриальных государств привел к систематической монополизации насилия, перевоплощению его в

закон и повышению зависимости населения от денег. Эти три изменения исторически сделали возможным верхам общества все чаще использовать богатство, а не открытую силу для достижения своих целей.

Это и есть метаморфозы власти. Не просто ее переход от отдельного человека или группы людей к другому или другой группе, но фундаментальное изменение в отношениях насилия, богатства и знания, которые служат элите для управления и контроля.

Промышленная революция перевела насилие в форму закона, а мы сегодня переводим деньги — в действительности богатство вообще — во что-то новое. Эра «фабричных труб» видела, как деньги присваивали себе главную роль в деле достижения и поддержания власти, сегодня, на рубеже XXI века, мы стоим на пороге нового исторического этапа. Мы будем свидетелями новых метаморфоз власти.

## 5. БОГАТСТВО : МОРГАН, МИЛКИН И ТО, ЧТО СЛУЧИЛОСЬ ПОТОМ

«Когда у человека безбредная власть, как у вас, — вы согласны, что ваша власть огромна, не так ли?»

«Я не знаю, сэр».

Мужчина в кресле свидетеля, «не знавший», есть ли у него власть, был банкиром с бычьей шеей, кустистыми бровями, свирепого вида усами и огромным носом. Следователь комитета конгресса давил на него: «Вы вообще не чувствуете [себя могущественным]?»

«Нет, — спокойно ответил он. — Я вообще не ощущаю себя таковым». Шел 1912 г. Свидетель в черном костюме, высоком воротничке, с золотой цепочкой часов через изрядное брюшко владел тремя или четырьмя крупнейшими банками, тремя трастовыми компаниями, таким же количеством страховых компаний, десятью железнодорожными системами плюс к этому, среди прочего, U.S. Steel, Jeneral Electric, AT&T, Western Union и International Harvester.

Джон Пирпонт Морган был символом дельца мира капитала индустриальной эры, символом власти денег, века выпуска го-

товой продукции.

Прилежный, как женщины, посетитель церковного прихода и моралист, он жил в режущем глаза изобилии, проводя деловые встречи среди изделий дамасских мастеров и гобеленов из европейских дворцов, рядом с запасниками с тетрадами Леонардо да Винчи и шекспировскими фолиантами. Морган высокомерно относился к евреям и прочим меньшинствам, ненавидел профсоюзы, чихал на «новые деньги» и бился насмерть с «разбойными баронами» своего времени.

Родившись сказочно богатым в эпоху дефицита капитала, он был сторонником империи и вел беспощадную конкуренцию, иногда опираясь на методы, которые сегодня, вероятно, привели бы его за решетку.

Морган собирал громадные суммы и вкладывал их в великие отрасли промышленности «фабричных труб» его времени — в печи Бессемера, автомобили Пульмана, генераторы Эдисона и в осязаемые ресурсы, такие как нефть, нитраты, медь и уголь.

Но он просто брал то, что представлялось возможным взять. Он стратегически планировал и придавал форму зре «фабричных труб» в Соединенных Штатах, ускоряя переход политической и экономической власти от сельскохозяйственных к индустриальным интересам и от производства к финансам.

Более того, говорили, что он «морганизовал» промышленность Соединенных Штатов, создав иерархически управляемую, движимую финансами систему и, как заявляют его критики, «денежный траст», который, по существу, управлял основными потоками капитала в стране.

Когда Морган вежливо отрицал, что он обладает какой-либо властью, настал день карикатуристов: один изобразил его верхом на горе монет с надписью «Контроль над более чем 25 миллиардами долларов»; другой — суровым императором в короне и мантии с жезлом в одной руке и кошельком в другой.

Если для Папы Пия X он был «великим и хорошим человеком», то для «Boston Commercial Bulletin» — «финансовым задирой, опьяненным богатством и властью, который орет свои приказы фондовым рынкам, директорам, судам, правительствам и

странам».

Морган концентрировал капитал. Он объединял маленькие компании в большие и далее в монополистические корпорации. Он занимался централизацией. Он считал команды сверху вниз священными, а вертикальную интеграцию — эффективной. Он понимал, что массовое производство не за горами, и хотел, чтобы его капиталовложения были защищены «твердыми» активами — заводами, оборудованием, сырьем.

Во всем этом он был практически совершенным отражением века «фабричных труб», который он же и помог создать. Чувствовал ли себя Морган «могущественным» или нет, но управление огромными суммами денег в период нехватки капитала давало ему широчайшие возможности поощрения и наказания других в глобальном масштабе[50].

## **СТОЛ В ФОРМЕ БУКВЫ «Х»**

**К**огда его имя впервые замелькало в передовицах газет, Майкл Милкин[51] представлял собой никогда не работавшего в государственном секторе мужчину сорока с небольшим лет от роду, номинально — старшего вице-президента Drexel Burnham Lambert, фирмы, занимавшейся инвестиционной банковской деятельностью, соучредителем которой, кстати, в 1871 г. выступил Морган[52]. Несмотря на этот громкий титул, Милкин был не простым рядовым вице-президентом. Он был архитектором нового порядка в американских финансах. Он был, как вскоре признали многие, Морганом нашего времени.

В 80-е годы «Дрекслер» стала одной из самых «горячих» фирм, занимавшихся инвестиционной банковской деятельностью на Уоллстрит. Поскольку ее захватывающий дух взлет произошел во многом благодаря усилиям Милкина, ему было разрешено открыть свое собственное, практически независимое дело в 3000 милях от штаб-квартиры компании на Востоке. Его офис находился прямо напротив отеля «Бeverли Вэлшир» в Беверли-Хилз, Калифорния.

Милкин прибывал в офис не позже 4.30-5.00 утра, чтобы успеть провести несколько встреч перед открытием Нью-Йорк-

ской фондовой биржи, удаленной на три часовых пояса. Главные исполнительные директора крупных корпораций, приехавшие из Нью-Йорка или Чикаго, тащились, не выспавшись, на эти конференции с протянутой рукой в поисках финансов для своих компаний. Один хотел денег на строительство нового завода; другой грезил о расширении рынков сбыта; третий желал что-то приобрести. Они были там, потому что знали: Милкин может найти для них деньги. Изо дня в день Милкин сидел в центре огромного делового стола в форме буквы «Х», шепча, крутясь, распределяя, крича, в окружении обезумевших служащих у телефонов и компьютеров. Именно из-за этого стола Милкин и его команда придали новую форму американской индустрии, как это сделал и Морган в свое время. Сравнение того, что каждый из них сделал, проясняет вопрос, как управление капиталом — а следовательно, и власть денег в обществе — трансформируется сегодня. А начинается это с личного.

## **МИЛКИН ПРОТИВ МОРГАНА**



Морган с его брюшком и угрожающим видом производил сильное впечатление, а Милкин — высок, худощав, чисто выбрит, у него кудрявые черные волосы и взгляд испуганной лани. Морган родился «с серебряной ложкой во рту», а Милкин — сын сертифицированного бухгалтера[53], и ему приходилось собирать грязные ложки со столов кофейни, когда он работал мальчиком на побегушках.

Морган обретался между Уолл-стрит, центром Манхэттена, своими владениями на Гудзоне и дворцами, служившими ему европейскими резиденциями. Милкин все еще живет в совсем не похожем на дворец доме из дерева и кирпича в Энчино, не самом модном районе Лос-Анджелеса Сан-Фернандо Вэлли. Редко удаляясь от Тихого океана, он обращает свои взоры к Японии, Мексике и развивающимся странам на юге.

Морган окружал себя уступчивыми молодыми леди, оставляя жену с семьей чахнуть в свое отсутствие; Милкин, судя по всему, — примерный семьянин. Морган не любил евреев; Милкин — сам еврей.

Морган презирал профсоюзы; Милкин работал финансовым

консультантом в железнодорожных, авиа- и морских профсоюзах[54].

Мысль, что служащие могут владеть фирмами, где работают, казалась Моргану отъявленным проявлением коммунизма. Милкин приветствует эту форму собственности и верит, что за ней будущее американской промышленности.

Оба аккумулировали огромную личную власть, стали известными в прессе, попали под правительственное расследование по поводу действительных и/или надуманных правонарушений. Но, что значительно важнее, они сместили *структуру* власти в Соединенных Штатах в диаметрально противоположных направлениях.

## ОТКРЫТИЕ ВОРОТ



К моменту рождения Милкина, 4 июля 1946 г., в экономике Соединенных Штатов правили бал огромные компании, созданные по большей части в моргановскую эру, — JM и Jodyear Tires, Berlington Mills и Bethlehem Steels. Эти фирмы, опиравшиеся на «фабричные трубы», так называемые «голубые фишки»[55], вместе с их лобби, политиками, оплаченными фондами и торговыми ассоциациями плюс организациями типа Национального союза производителей обладали огромным политическим и экономическим весом. Совместно они порой действовали так, будто страна принадлежала им.

Корпоративная власть увеличивалась их влиянием на средства массовой информации через контроль необъятных рекламных бюджетов и их способностью, по крайней мере теоретически, остановить работу завода в районе непокорного конгрессмена и переместить капиталовложения и рабочие места в другое место, с более благоприятным политическим климатом. Часто им удавалось склонить профсоюзы, представлявшие промышленных рабочих, трудившихся на них, присоединиться к ним в вопросе лоббирования.

Эта власть «фабричных труб» была защищена финансовой индустрией, поэтому конкурентам было трудно пошатнуть господство «голубых фишек». В результате этого базовая структура промышленной власти в Соединенных Штатах оставалась, по

большому счету, в середине столетия неизменной.

Потом что-то произошло.

Милкин еще учился в начальной школе (это был 1956 г.), когда впервые доля служащих и «белых воротничков» превысила в Соединенных Штатах долю «синих воротничков»[56]. И к тому времени, когда он начинал свою карьеру в качестве молодого банкира в сфере инвестиций, экономика уже начала свой переход к новой системе создания материальных ценностей.

Компьютеры, спутники, многообразнейшее обслуживание, глобализация создавали в бизнесе совершенно новую, постоянно меняющуюся среду. Но финансовая индустрия, ограниченная и защищенная законодательством, создавала серьезные препятствия для изменений.

До 70-х годов долгосрочные кредиты с готовностью предоставлялись корпорациям-динозаврам, «голубым фишкам», а фирмы поменьше, введившие инновации, получали их с трудом.

Уолл-стрит была финансовым Ватиканом мира, и в Соединенных Штатах две «рейтинговые службы», Moody ' s и Standart and Poog ' s, охраняли ворота в мир капитала. Эти частные фирмы проводили оценку риска[57] для облигаций, и лишь 5% американских компаний они относили к обладающим «инвестиционным качеством»[58]. Это перекрывало доступ на рынок долгосрочных кредитов тысячам компаний и отправляло их к банкам и страховым компаниям, а не к инвесторам на рынок облигаций.

Будучи студентом сперва Калифорнийского университета в Беркли, затем Уортоновской школы в Пенсильвании, Милкин изучал инвестиционный риск. Он обнаружил, что многие небольшие фирмы, не вхожие на Уолл-стрит, имеют хорошие данные для выплаты своих долгов. Они редко не выполняли обязательств и были готовы платить больше обычного, если бы кто-то купил их облигации.

Из этого неинтуитивного предвидения появилась на свет так называемая высокодоходная, или «мусорная», облигация[59], и Милкин, тогда мелкий чиновник «Дрекслера», принялся прода-

вать их инвесторам с миссионерским рвением.

Детали этой истории для нас значения не имеют. Суть в том, что успех Милкина превзошел самые смелые ожидания. Результатом же стало то, что он практически в одиночку прорвал финансовую изоляцию, в которой до тех пор пребывали второстепенные[60] фирмы. Это было сродни прорыву плотины. Поток капитала устремился в эти компании, проходя по пути через «Дрекслер». К 1983 г. рынок «мусорных» облигаций достиг астрономической суммы — 180 млрд. долл.[61]

Чем же все это лучше «денежного траста» Моргана? Милкин внес настоящую конкуренцию в мир финансов и лишил их монополии, открыл, так сказать, ворота и вывел тысячи фирм из зависимости от банков и страховых компаний. Эти фирмы обскакали высокомерные компании с Уолл-стрит, которые существовали, чтобы служить «голубым фишкам». Облигации Милкина позволили администраторам идти прямо к правительству или институциональным кредиторам[62], таким как пенсионные фонды, за государственными деньгами на строительство новых заводов, расширение рынков, исследования и развитие — или для поглощения других фирм.

Около 75% «мусорных» облигаций были использованы для инвестиций в новые технологии, новые рынки и прочие «обреченные на успех» начинания. Компания «Дрекслер» в своей рекламе придавала большое значение тому факту, что в то время, когда трудовая занятость в «голубых фишках», старых гигантах не успевала за расширением экономики, рабочие места в меньших по размеру фирмах, которые она финансировала, увеличивались стремительнее, чем в экономике в целом. Некоторая часть денег, предоставленных Милкином, пошла на заранее подготовленные поглощения одних фирм другими.

Это была полная драматизма открытая финансовая борьба. О ней сообщали выпуски новостей, она ошеломила фондовый рынок и всю страну. Цены на акции взлетали вверх и стремительно падали в зависимости от слухов, касающихся очередных поглощений и рейдов[63] на некоторые из самых известных компаний страны. Заключались сделки, которые уже не были обес-

печены разумным балансом риска и вознаграждения для инвестора. Во время этой оргии спекуляций долги выстраивались в пирамиды[64], в основании которых лежали необоснованные займы. Таксисты и официантки со знанием дела обсуждали последние новости и звонили своим биржевым брокерам, надеясь заработать на ожидаемых стать необычайно выгодными сделках, по мере того как «налетчики» повышали цены предложения[65] на акции корпораций, которые могли быть поглощены. Поскольку и другие фирмы с Уолл-стрит вышли на рынок «бросовых» облигаций, денежная машина, созданная Милкином и «Дрекслер» и уже не находившаяся только в их руках, превратилась в вышедшую из-под контроля всеокрушающую силу.

Такие насильственные перемены, часто включавшие в себя борьбу на личном уровне, вели к истреблению невинных. Компании «сокращались в размерах», рабочие безжалостно увольнялись, ряды администрации редели. Неудивительно, что масштабная контратака была направлена в первую очередь против Милкина.

## **КОНТРАТАКА**

 аставив открыться шлюзы ворот капитала, Милкин взволновал всю структуру власти фабричных труб в Америке. Обогащая «Дрекслер Бернхэм» (и зарабатывая свое собственное состояние, оцениваемое в 550 млн. долл. уже в 1987 г.), он нажил себе врагов в лице двух чрезвычайно могущественных групп. Одна состояла из фирм старого образца с Уолл-стрит, которые прежде мертвой хваткой держали движение денег к американским корпорациям; другая — из менеджеров высшего звена крупнейших фирм. У обеих групп были все основания уничтожить его, если бы они смогли. И у них имелись могущественные союзники в правительстве и средствах массовой информации.

Сначала Милкина растоптала пресса, изобразившая его воплощением капиталистической неумеренности, затем против него было выдвинуто федеральное обвинение, насчитывавшее 98 пунктов, в том числе мошенничество с ценными бумагами, рыночные спекуляции и «парковка»[66] (о незаконном хране-

нии акционерного капитала, принадлежавшего Ивану Боуски, арбитражеру[67], заключенному в тюрьму за инсайдеровскую торговлю[68])[69]. Побоявшись использовать силы закона, предназначенные для борьбы с мафией, а не с нарушениями на фондовом рынке, федеральное правительство вынудило «Дрекслер» порвать отношения с Милкиным и выплатить сокрушительный штраф «Дяде Сэму»[70] в размере 650 млн. долл.

В то же самое время кое-что из выкупленного им, то, что было наименее надежно, стало распадаться на части, инвесторы запаниковали и упала стоимость большинства «мусорных» облигаций, как безопасных, так и нет. Вскоре «Дрекслер», борясь за собственную стабилизацию после штрафа в 650 млн. и имея 1 млрд. в «мусорных» облигациях, обнаружил, что бьется головой о стену. «Дрекслер» с треском обанкротился. Милкин, уже осужденный и обвиненный в прессе, в конечном счете признал себя виновным в 6 правонарушениях в обмен на то, чтобы остальные криминальные обвинения были сняты.

Однако, как и в случае с Морганом, вопрос, нарушил он закон или нет, значительно менее важен для страны, чем его практическое воздействие на американский бизнес. В то время как финансы реструктурировали другие отрасли индустрии, он реструктурировал сами финансы.

Конфликт между теми, кто, как Морган, хочет ограничить доступ к капиталу и сам его контролировать, и такими, как Милкин, которые ведут борьбу за расширение доступа к нему, имеет длинную историю в любом обществе.

«Это была долгая битва, — пишет профессор Нью-йоркского (Стоуни Брук) государственного университета Глен Яго, — за инновацию рынка капитала Соединенных Штатов, целью которой было сделать его более доступным. Фермеры сражались за кредиты в XIX в., и в результате увеличилась производительность сельского хозяйства... В 30-е годы мелкие бизнесмены были допущены к банковским кредитам. После Второй мировой войны рабочие и потребители искали ссуды под покупку жилья и обучение в колледже. Несмотря на сопротивление тех, кто ограничивал доступ общественности к кредитованию, финансовые

рынки отвечали требованиям времени и страна процветала» [71].

Избыток кредитов может развязать инфляцию, но существует разница между излишком и доступностью. Расширением доступа фирма Милкина смогла, как отмечает один из его самых суровых критиков, Кони Брак, разрешить ситуацию в свою пользу... так, что это способствовало «демократизации капитала» [72], и именно поэтому некоторые профсоюзные деятели и афроамериканцы выступили в его защиту, когда для него настал тяжелый момент.

Морган и Милкин, если быть лаконичным, меняли американские финансы противоположным образом.

## **ТАМПОНЫ И РЕНТНЫЙ ДОХОД С ПРОДАЖИ АВТОМОБИЛЕЙ**



орган стремился к предельной централизации и концентрации финансов, он действовал, основываясь на положении, что целое более ценно, чем его отдельные части, а Милкин и те, кого он финансировал, часто отталкивались от противоположного [73]. Так, в 60-е и 70-е годы создавались гигантские, громоздкие, рассредоточенные «конгломераты» — огромные компании, построенные на бюрократической администрации и слепой вере в «экономiku уровней» и «совместные действия». Облигации, которые продавал Милкин, финансировали поглощения, призванные ускорить банкротство этих бегемотов и создание более стройных, более маневренных и более стратегически сфокусированных фирм.

В конце концов все профинансированные Милкином поглощения вылились в распродажи со скидками частей или подразделений, потому что части были ценнее, чем целое; «совместность действий» значила меньше, чем представлялось.

Ярким примером в этом смысле был раздел Beatrice Companies, неуклюжей агломерации, которая получала рентный доход с продаж автомобилей «Avis», занималась розливом кока-колы, производством лифчиков «Плейтекс» и тампонов и переработкой продуктов питания, ради которой когда-то и была создана эта фирма. После того как ее части были распроданы

другим компаниям, «Беатрис», значительно уменьшившись в размерах, стала действовать более эффективно в области продуктов питания, сыра и мяса. Промышленная фирма Vogt - Warner продала свои брокерские отделения на рынке финансов. «Ревлон» после поглощения продал медицинское и прочие подразделения бизнеса, не относящиеся к основному направлению — производству косметики.

Облегчив доступ к капиталу, Милкин помог встать на ноги только что образовавшимся фирмам, действовавшим в новых ключевых сферах развитой экономики — сервисной и информационной.

Конечно, это не было изначальной целью Милкина. Он стремился к большему, чем вкладывание денег в конвейерные отрасли промышленности. Он действовал в момент, когда вся экономика покидала эру «фабричных труб», он точно знал об этом фундаментальном изменении и некоторым образом помог его ускорить. Так, он заявил журналу «Forbes», что львиная доля происходящего реструктурирования была вызвана выходом страны из индустриального века, и добавил, что «в промышленном обществе капитал — священный ресурс, но в современном информационном обществе — его чересчур много»[74].

С тех пор как высокодоходные, или «бросовые», облигации Милкина начали работать на продвижение новых компаний, менее респектабельных, чем «голубые фишки», которые имели свободный доступ к традиционному финансированию, перестало удивлять, что многие, получившие деньги из его рук, находились в области быстро расширяющихся секторов обслуживания и информации, появление новых компаний в которых было закономерным.

Таким образом, Милкин помог реорганизовать капитал и направить его в производство сотовых телефонов, кабельное телевидение, компьютеры, службы здоровья и прочие передовые секторы бизнеса, растущий вес которых бросал вызов владычеству старых промышленных баронов.

Если говорить кратко, и Морган, и Милкин, каждый из них, но практически в диаметрально противоположных направле-

ниях, потрясли устоявшуюся на тот момент структуру власти. Именно по этой причине, лежащей далеко в стороне от спорных вопросов законности, вызвали на себя огонь полемики и град клеветы. Мягко или болезненно, легально или нет, но оба они изменили финансы в направлении, отвечавшем насущным потребностям экономики своего времени.

## **ПОСТУОЛЛСТРИТОВСКАЯ ЭРА**



раматычные, как тогда казалось, перемены, вызванные Милкином, были лишь частью революции. Параллельно с происходящими сегодня трансформациями контроля и направления движения капитала — все еще одного из основных источников власти — идут еще более кардинальные изменения в экономике в целом.

Во времена Моргана, и на протяжении всего расцвета власти Уолл-стрит, массовое производство миллионов одинаковых вещей было символом «новой эпохи». Сегодня, как впервые отмечено в «Шоке будущего» в 1970 г. и тщательно разработано в «Третьей волне» в 1980 г., мы иначе рассматриваем принцип массового производства.

Технологии, управляемые компьютерами, делают возможным появление небольших, все чаще производимых на заказ товаров на узкоспециализированный рынок. Расторопные фирмы переходят от выпуска огромных партий продукции к производству малыми количествами «дополнительных, более дорогостоящих» видов продукции, таких как сталь и химические вещества специального ассортимента. Постоянные инновации сокращают жизненный цикл вещей.

Происходят параллельные изменения и в индустрии финансового обслуживания, которая также вкладывает деньги в различные производства и сокращает цикл жизни продукции. Она и сама извергает потоки узкоспециализированной продукции — новые типы ценных бумаг и закладных, виды страхования, инструменты кредитования, взаимных фондов[75] и их бесконечные перестановки и комбинации. Власть через капитал течет к фирмам, способным на узкую специализацию в интересах потребителя и постоянные нововведения.

В экономике Третьей волны машина или компьютер могут быть сделаны в четырех странах, а монтироваться в пятой. Рынки также выходят за национальные границы. Если выразаться современным жаргоном, бизнес становится глобальным. И снова, в прямой связи со всем остальным, мы видим, что финансовый сервис — банковское дело, страхование, ценные бумаги — стремится «глобализироваться» во имя обслуживания корпоративных клиентов.

Экономика Третьей волны действует на супервысоких скоростях. Чтобы не отстать, финансовые фирмы вкладывают миллиарды в новые технологии. Новые компьютеры и коммуникационные сети не только делают возможным варьировать и изготавливать на заказ уже существующие виды продукции, изобретать новые, но также позволяют заключать сделки практически мгновенно.

Как фабрики нового стиля переходят к круглосуточной или «непрерывной» работе, так и банки меняют «часы работы банка» на 24-часовое обслуживание. Финансовые центры растут как грибы после дождя в различных часовых поясах. Акции, облигации, товары и деньги продаются в режиме нон-стоп. Электронные сети позволяют собирать и распределять миллиарды за наносекунды.

Скорость сама по себе — возможность не отстать или быть впереди — влияет на распространение прибыли и власти. Хороший пример этого — сокращение «флоата»[76], некогда столь любимого банками. «Флоат» — деньги на счетах потребителей, на которых банк может заработать проценты, пока чек ожидает клиринга[77]. Поскольку компьютеры ускоряют процесс клиринга, преимущество банков от таких активов уменьшается, и они вынуждены искать альтернативные источники дохода, что ведет их к фронтальной конкуренции с другими секторами финансовой индустрии.

По мере того как рынки капитала расширяются и тесно переплетаются друг с другом от Гонконга и Токио до Торонто и Парижа, пересекая часовые пояса, деньги движутся быстрее. Скорость и изменчивость увеличиваются, и финансовая власть в

обществе переходит из рук в руки со всевозрастающей скоростью.

Взятые вместе, все эти изменения дополняют кардинальнейшее с начала индустриальной эры реструктурирование мировых финансов. Они отражают возвышение новой системы создания материальных ценностей, и даже самые могущественные фирмы, когда-то контролировавшие огромные потоки денег, увлекаются течением, как бумажные кораблики.

В 1985 г. крупнейший в Соединенных Штатах инвестиционный банк — Salomon Brothers — принял обязательство по строительству впечатляющей штаб-квартиры в Коламбус Серкл, Манхэттен, стоимостью 455 млн. долл. К весне 1987 г. банк стал объектом возможного поглощения; в октябре он был вынужден уйти с рынка муниципальных облигаций[78], на котором он доминировал на протяжении 20 лет; его департамент коммерческих бумаг[79] также закрылся; были уволены 800 из 6500 служащих компании; в декабре 1987 г. после октябрьского краха фондового рынка банк вынужден был постыдно выйти из дела строительства штаб-квартиры за 51 млн. долл.[80]

Поскольку прибыли сокращались и цена собственных акций падала, компанию начали разъедать внутренние разногласия. Одна группировка выступала за сохранение традиционной роли поставщика капитала «голубым фишкам». Другая стремилась к выходу в высокодоходный, или «мусорный», бизнес, первооткрывателем которого был Милкин, и хотела протянуть руку второстепенным фирмам. Далее были неудачи и хаос. «Мир изменился фундаментально, — горестно заметил ее глава Д. Гатфрейд, — и мы не были в авангарде этого процесса. Мы вползали в современный мир».

Этот «современный мир» — зыбкое, враждебное место для старых драконов. Гибнут не только отдельные личности и компании, но целые сектора финансовой индустрии. Банкротство более 500 ссудно-сберегательных банков в Соединенных Штатах, потребовавшее от правительства сотен миллиардов на экстренный план по их спасению, отражает растущую нестабильность [81]. Органы государственного регулирования, созданные для бо-

лее простого и медленного мира «фабричных труб», показали себя неспособными предвосхитить и предотвратить замаячившее впереди бедствие, как и сотни этих «сберегательных учреждений»[82], они заснули на посту и были сокрушены стремительной сменой процентных ставок, погрязли в неразберихе коррупции и глупости.

## **ЗИГЗАГ ВЛАСТИ**



ростом глобальной экономики сама территория финансового рынка становится столь обширной, что в сравнении с ней отдельно взятые институт, компания или человек, даже Милкин, кажутся незначительными. Бесчисленные течения распарывают систему, вызывая взрывы и волнения в глобальном масштабе.

Со времен расцвета промышленной эры власть денег была сосредоточена в Европе. К концу Второй мировой войны она в общем переместилась в Северную Америку, а точнее, на южную оконечность острова Манхэттен. Экономическое господство Соединенных Штатов оставалось незыблемым около трех десятилетий. С тех пор деньги и их власть движутся зигзагами по планете, подобно обезумевшему мячику из пачинко.

В середине 70-х годов ОПЭК стремительно высасывал миллиарды из Европы, Северной Америки (и остального мира) и отправлял их зигзагом на Средний Восток. Незамедлительно эти нефтедоллары, по той же траектории, оседали на банковских счетах в Нью-Йорке и Цюрихе и вновь делали зигзаг в форме огромных кредитов Аргентине, Мексике и Бразилии, выстреливая потом обратно в американские и швейцарские банки. По мере падения курса доллара и трансформации торговых структур капитал вновь ринулся в Токио, вернувшись в виде средств, вложенных в недвижимость, государственные облигации и прочую собственность в Соединенных Штатах, — и все это со скоростью, которая ошеломляет экспертов, пытающихся понять, что происходит.

С каждым из этих скачков капитала идет соответствующее перераспределение власти на глобальном и локальном уровнях. Деньги за нефть, как по пожарным рукавам, текут на Средний

Восток — и арабские страны получают в руки весомый аргумент в международной политике. В ООН усилилась изоляция Израиля. Африканские страны — члены ООН, остро нуждающиеся в нефти, поддержали инициативу арабов и разорвали дипломатические отношения с Иерусалимом. Нефтедоллары начали влиять на средства массовой информации в различных частях мира. Вестибюли гостиниц в Эр-Рияде, Абу-Даби и Кувейте заполнились просителями с атташе-кейсами в руках — продавцами, банкирами, администраторами и махинаторами — со всего мира, умолявшими от лица того или иного несуществующего родственника королевской фамилии о контактах и контрактах.

Однако к началу 80-х годов единство ОПЭК распалось и цены на нефть снизились — безумие поутихло и вместе с этим растаяла политическая власть арабов. Сегодня орды просителей, представляющих часто крупнейшие мировые банки и корпорации, кружат вокруг приемных токийских отелей, таких как «Окура» и «Имперал».

Увеличивающаяся изменчивость мирового рынка капитала, драматизированная такими зигзагами и отмеченная крушениями и оздоровлениями фондового рынка, как во время «двух октябрей» — 1987 и 1989 гг., — признак того, что старая система все больше и больше выходит из-под контроля. Традиционные механизмы безопасности, призванные обеспечивать финансовую стабильность в среде относительно закрытых национальных экономик, устарели так же, как устарел мир ленточных конвейеров, который они должны были защищать.

Глобализированное производство и маркетинг требуют свободного движения денежных средств через государственные границы. Для это необходимо изменить старые способы финансового регулирования и снять барьеры, воздвигнутые странами для защиты своих экономик. Но поэтапное ослабление или устранение этих препятствий в Японии и Европе имеют также негативную сторону.

Возрастает резерв капитала, доступный в любое время в любом месте. Это делает финансовую систему более гибкой и помогает ей преодолеть локальные кризисы, но повышает ставки,

увеличивая риск массового банкротства.

Современные корабли строятся с водонепроницаемыми отсеками — течь в одной части корпуса не может залить и потопить все судно. Либерализация капитала, его свободное перемещение — корабль без безопасных отсеков. Либерализация, необходимая для продвижения вперед всей экономики, увеличивает Опасность того, что серьезный кризис в одной стране распространится на другие. Она также ставит под угрозу власть одного из важнейших финансовых институтов промышленного века — центрального банка.

## **УГРОЖАЮЩИЕ МАСШТАБЫ БОРЬБЫ ЗА ГЛОБАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ**



ще около десяти лет назад относительно небольшое количество центральных банков и государственных деятелей могли влиять на все цены, от датской ветчины до автомобилей «датцун», манипулируя процентными ставками и вмешиваясь в дела иностранных валютных рынков.

Сегодня им уже труднее это делать. Доказательством служит взрывной рост иностранных валют, рынков и электронных сетей, способствующий этому[83].

Еще несколько лет назад Банк Японии мог влиять на соотношение иена — доллар посредством покупки или продажи 16 млрд. долл. Сегодня такие суммы смешны. Оцениваемые в 200 млрд. долл. валютные операции ежедневно совершаются и в Лондоне, и в Нью-Йорке, и в Токио; в общей сложности более триллиона в неделю (не более 10% этого связано со всемирной торговлей, остальные 90% — спекуляции).

На этом фоне роль отдельных центробанков и даже главных участников «представления» в лучшем случае ограничена.

Власть стремительно ускользает из рук центральных банков и государств, которые они номинально представляют, и мы слышим настоятельные призывы к новому, более централизованному регулированию на межгосударственном уровне. Это — попытки власти высокого ранга управлять постиндустриальной финансовой системой, используя инструменты, применявшиеся в век «фабричных труб».

В Европе некоторые политические лидеры призывают к отмене национальных валют и созданию единого общеевропейского центрального банка. Эту идею бывшего министра финансов Франции Э. Балладюра и министра иностранных дел Западной Германии Х. Д. Геншира поддерживают многие французские, бельгийские и итальянские официальные лица. Л. Лонхардт, экономист Франкфуртского коммерцбанка, говорит, что спустя немного времени «мы, в конечном счете, будем вынуждены иметь европейский центральный банк»[84].

Бывшая премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер провела арьергардный бой в защиту национального суверенитета. Но даже на глобальном уровне мы начинаем наблюдать рост числа попыток стран Большой Семерки, группы самых развитых в промышленном плане государств, синхронизировать и скоординировать их валютную политику, процентные ставки и прочее. Некоторые академики и эксперты по финансам ратуют за «всемирный центральный банк».

Победа «глобалистов» будет означать дальнейшее ослабление власти существующих центробанков — ключевых регуляторов капитала в некоммунистическом мире со времен рассвета эры «фабричных труб».

В грядущие десятилетия мы станем свидетелями титанической битвы за власть между сторонниками глобальной и национальной концепций экономик, битвы за институты регулирования на мировом рынке капитала. Эта борьба отразит противоречие между умирающим индустриальным порядком и новой глобальной системой создания материальных ценностей, идущей ему на смену.

Однако, по иронии судьбы, эти цели централизации контроля над мировыми финансами на более высоком уровне направлены против предприятий, находящихся на современном этапе экономического производства и распределения, которые становятся все более рассеянными, разнообразными и децентрализованными. Это предполагает, что исход этого исторического сражения за власть не устроит ни глобалистов, ни их противников. История полна сюрпризов. Она может заставить нас воздер-

жаться от принятия спорных решений на неизведанных тропах и изобрести абсолютно невиданные институты.

Одно кажется ясным. Когда баталия за переделку мировых финансов достигнет своей кульминационной точки, многие из величайших «властей, которые есть», будут свергнуты.

Все эти перемены в распределении мировой власти, основанной на деньгах, с исторической точки зрения будут выглядеть незначительными в сравнении с революцией в природе самого богатства. Что-то странное, почти сверхъестественное происходит в Данный момент с самими деньгами — и всей властью, на них основывающейся.

## **6. ЗНАНИЕ : БОГАТСТВО В СИМВОЛАХ**



Когда-то богатство было стихийным. Либо оно у вас есть, либо его нет. И это было абсолютным, это было материальным. Богатство давало власть, а власть — богатство. И то, и другое основывалось на землевладении.

Земля была самым большим капиталом. Земля была личной, финитной, т. е. если одно лицо ее использует, то никто другой не может ее использовать в это же самое время. Наиболее замечательным свойством земли является ее осязаемость. Ее можно измерить, вскопать, встать ногами и ощутить пальцами ног, просеять руками. Поколения наших предков либо владели землей, либо жаждали обладать ею.

Сущность богатства начала изменяться тогда, когда фабричные трубы начали коптить небеса. Машины и промышленное сырье: сталеплавильные печи, ткацкие станки и сборочные линии, сварочные аппараты и швейные машины, бокситы, медь и никель, а не земля, стали основной формой капитала.

Но промышленный капитал был по-прежнему финитен. Если одно лицо использует сталеплавильную печь в литейном цехе для производства станин моторов, то никто другой не сможет ее использовать в это же самое время.

Капитал по-прежнему оставался материальным. Когда Дж. П. Морган (или другой банкир) вкладывал капитал в какую-либо промышленную компанию, он искал «обеспечения имуществом». При выдаче кредита банкиры требовали в качестве

обоснования физически реального, осязаемого обеспечения, т. е. промышленного оборудования.

В отличие от землевладельцев, которые досконально знали свое богатство, каждый холм, каждое поле, каждый источник и каждый фруктовый сад на своей земле, лишь небольшая часть собственников промышленной эры хоть раз видели, а тем более трогали руками те машины и минералы, которые составляли их богатство. Инвестор капитала получал богатство не в материальной форме, а бумагу — простой символ — облигации или акции, представляющие некоторую долю корпорации, использующей капитал.

Маркс говорил об отчуждении рабочих от производимого ими продукта. Но можно говорить и об отчуждении инвестора капитала от источника его богатства.

Сейчас, с позиции зашоренного Маркса и/или Моргана, капитал вновь трансформируется.

## **В ГОЛОВАХ ЛЮДЕЙ**



о мере того как возрастает роль сферы услуг и информации в экономике, а сфера производства компьютеризируется, природа богатства неизбежно изменяется. Инвесторы капитала в традиционные отрасли промышленности пока еще по-прежнему требуют «обеспечения имуществом» в виде завода, промышленного оборудования. Инвесторы же в наиболее динамичные отрасли, связанные с высокими технологиями, полагаются на совершенно иные факторы обеспечения своих капиталовложений.

При покупке акций таких компаний, как Apple Computer или IBM, привлекательным фактором является не физическое имущество этих компаний — здания, оборудование, — а способность этих компаний продавать свою продукцию, качество осуществляемого ими маркетинга, эффективность менеджмента, научно-технические разработки их сотрудников. Это относится ко всем компаниям Третей волны отраслей экономики — таким, как «Fujitsu» или NEC в Японии, «Siemens» в Западной Германии, французская «Groupe Bull», американские «Digital Equipment», Genentech и Federal Express. Символьная доля в това-

ре означает, как это ни удивительно, ничего более, чем другие символы.

Сдвиг к этой новой форме капитала подрывает основы как марксистской идеологии, так и классической экономической теории, опирающихся на финитный характер капитала.

В противоположность земле или машинам, которые могут использоваться лишь одним человеком или фирмой в один фиксированный момент времени, знание доступно многим пользователям одновременно, и если оно используется с умом, то может порождать даже новое знание. Ему (знанию) присущи свойства неистощимости и неисключительного характера использования.

Но это только начало революционных изменений сущности капитала. Если реален сдвиг к тому, что знание — это капитал, то сущность капитала становится «нереальной»: он начинает состоять из символов, таких же, как другие символы в головах людей и в памяти компьютеров.

Капитал, таким образом, переходит из материальной, осязаемой формы в бумажную форму, которая символизирует материальное обеспечение, в бумагу, символизирующую символы в сознании непрерывно меняющихся работников. И, наконец, в электронные импульсы, символизирующие бумагу.

При этом капитал теряет остатки своей «материальности» (хотя этот безжалостный процесс маскируется устаревшими правилами бухгалтерского учета и налогового регулирования). Объекты торгов на финансовых рынках также удаляются от материальности.

На биржах в Чикаго, Лондоне, Сиднее, Сингапуре и Осаке происходят торги на многие миллионы в так называемой производной форме, основанной не на цене акций отдельных компаний, а на различных индексах рынка. Следующим шагом являющиеся торги на основе этих индексов, еще дальше уводящие от «основных принципов». И помимо этого, как нечто потустороннее, появляются так называемые синтетика, которые через серию комплексных сделок дают инвестору капитала результат, который лишь отражает реально существующие облигации, акции, ин-

дексы и сделки.

Мы стремительно идем к все более и более утонченным инвестициям, основанным на индексах индексов других индексов, производных от производных, «синтетиков», отражающих другие «синтетики».

Капитал стремительно становится «суперсимволическим».

Сила современной науки состоит в построении все более длинных логических цепочек обоснований; математики осуществляют все более сложные умозрительные построения, нагромождая одну теорему на другую с целью создания знания, которое дает новые, еще более абстрактные теоремы. Искусственный разум и «инженеры знаний» возводят головокружительное здание логического вывода. Подобно этому и капитал становится все более производным, можно сказать, становится бесчисленным отражением в бесконечном числе зеркал.

## **ЭПИТАФИЯ БУМАГЕ**



се вышесказанное уже революционно. Но процесс идет дальше, параллельно с изменением капитала приводя к изменению сущности денег[85].

Думая о долларах, франках, иенах, рублях или дойчмарках, большинство из нас слышит шелест бумаги. Но это показалось бы крайне необычным для наших прапрадедушек и прапрабабушек, перенесись они в наше время. Никто из них не взял бы «бесполезных» бумажек за отрез ткани или бушель зерна.

Во времена сельскохозяйственной эпохи цивилизации Первой волны деньги являлись материальной субстанцией, имеющей собственную ценность. Например, золото или серебро. Но также соль, табак, коралл, одежда, медь и ракушки каури. Бесконечен список других полезных вещей, служивших время от времени в качестве денег. (Бумага, по иронии судьбы, имела лишь ограниченную ценность до наступления всеобщей грамотности и поэтому крайне редко, если вообще когда-либо, использовалась в качестве денег.)

Однако на заре индустриальной эры появились новые странные идеи относительно денег. Например, в 1650 г. Вильям Пот-

тер опубликовал в Англии трактат-предвидение с предложением ранее немислимого: «символическое богатство неизбежно придет на смену реальному богатству»[86].

Эта идея выкристаллизовалась спустя сорок лет, когда люди типа Томаса Сэвери начали думать о первых паровых машинах.

Первыми, по крайней мере в западном мире, начали печатать бумажные деньги американские колонисты, которым британское правительство запретило чеканить золотые и серебряные монеты[87].

Этот шаг — от самоценного товара типа золота, табака или пушнины к практически не имеющей ценности бумаге — потребовал огромного скачка доверия со стороны пользователей. До тех пор, пока человек не уверен, что другие люди согласятся отдать товар за бумажку, бумажные деньги вообще не имеют ценности.

Бумажные деньги основаны исключительно на доверии. Именно бумажные деньги доминируют в индустриальном обществе цивилизации Второй волны.

В рамках экономики Третьей волны цивилизации бумажные деньги оказались устаревшими. Сейчас уже ясно, что бумажные деньги, подобно сборочным линиям и фабричным трубам, — продукт умирающей индустриальной эры. Бумажным деньгам уготована та же судьба, что и деньгам в виде коралловых ракушек и медных браслетов. Они сохранятся лишь для вспомогательных целей и в экономически отсталых странах.

## **СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ВАЛЮТЫ И ПАРАДЕНЬГИ**



а сегодняшний день в мире насчитывается 187 млн. обладателей кредитных карточек Visa[88], которые пользуются ими в 6,5 млн. магазинов, автозаправок, ресторанов и других мест, ежедневно оплачивая с их помощью счета на 570 млн. долл. все 365 дней в году. При этом Visa — всего лишь одна из фирм кредитных карточек.

В простейшем случае операции с кредитными карточками заключаются в следующем. В тот момент, когда владелец ресторана переводит номер вашей кредитной карточки в Visa или в

American Express, компьютер компании кредитных карточек переводит деньги на счет ресторана из своих фондов и увеличивает сумму вашего долга по кредиту. Это, однако, самая примитивная операция с карточкой.

С помощью так называемых кредитных карточек «smart-card» перевод денег осуществляется непосредственно с вашего счета в момент считывания номера карточки через кассовый аппарат[89]. И вам уже не надо оплачивать предоставленный кредит в конце месяца. Такая оплата непосредственно с вашего банковского счета подобна чеку с мгновенной оплатой. Этот тип карточки был запатентован французским изобретателем Роландом Морено, и вскоре «smart - cards» были выпущены французскими банками совместно с почтовыми и телекоммуникационными службами[90]. Такая карточка, изготовленная фирмой Буль Групп, содержит в себе микрочип и считается хорошо защищенной от подделок. Около 61 млн. человек в Европе и Японии уже пользуются этими карточками[91].

Поскольку электронная форма хранения денег и проведения банковских операций становится практически всеобъемлющей, в конечном счете кассовый аппарат, без печатания чеков, будет связываться с банком, мгновенно переводя деньги со счета покупателя на счет продавца, сводя тем самым банковскую задержку к нулю.

При этом и регулярно выставляемые счета, например раз в месяц, за арендную плату, коммунальные услуги и другие могут также оплачиваться в электронной форме переводом денег с вашего счета в банке на соответствующий счет мелкими порциями, хоть ежеминутно. Совершенствование технологий позволяет надеяться, что финансовые операции будут осуществляться не дискретно, а непрерывно, в перспективе — в реальном времени или мгновенно.

В будущем с помощью «smart - cards» при желании можно будет оплачивать покупки не только со своего банковского счета, а также за счет стоимости своего дома или даже, теоретически, за счет стоимости драгоценностей или коллекции японских рисунков, если они у вас есть.

Ожидается, что скоро появятся «super - smart» карточки, которые можно назвать «электронный банк в бумажнике». Экспериментальные пластиковые карточки, разработанные фирмами Toshiba и Visa, содержат микрочип, позволяющий пользователю проверить свой банковский счет, купить или продать акции, заказать авиабилеты и многое другое.

Таким образом, новые технологии позволяют осуществить диалектический возврат к условиям, существовавшим до промышленной революции, — к существованию многих валют в рамках одной экономики. Деньги, подобно тысячам других повседневных товаров, становятся все более разнообразными. Может быть, мы вступаем в эру «специализированных валют».

«Представьте себе, — пишет журнал «Экономист», — что в государстве разрешена эмиссия денег частными лицами... Потребители в некоторых странах уже имеют такие параллельные деньги — это магнитные карточки предоплаты, запас денег на которых уменьшается по мере их использования».

Подобные параденьги уже существуют в Японии. Потребители покупают ежемесячно 10 млн. карточек в телефонной компании NTT[92]. Платят за них при покупке, а потом пользуются ими для оплаты телефонных разговоров. Для NTT это выгодно, поскольку фирма получает предоплату за свои услуги, что позволяет получать прибыль, подобную банковской задержке, существовавшей до внедрения быстрого обслуживания счетов. В 1988 г. фирма NTT продала 330 млн. карточек на сумму 214 млрд. иен. Потребители могут купить карточки и на другие виды услуг, такие как проезд на поезде или пользование видеоиграми.

Можно вообразить множество типов специализированных параденег. Департамент сельского хозяйства США осуществляет программу, которая приведет к полной замене талонов на продовольствие для бедняков на «smart» карточки с идентификацией персонального номера и запрограммированные на получение пособия в течение месяца[93]. Получатели пособия будут пользоваться ими в терминалах супермаркетов для оплаты покупок, где будет сверяться идентификационный номер и определяться

остаток суммы пособия. Такая система направлена на обеспечение лучшей отчетности и защищенности от мошенничества, подделок и борьбы с черным рынком. Это отстоит лишь на шаг от того, что можно назвать «базовая карточка» для всех получателей пособия по бедности. Эта карточка сможет быть использована только для покупки продовольствия, оплаты арендной платы и общественного транспорта.

Другим примером параднег могут служить школьные буфеты. 35 школьных округов США готовятся ввести систему чеков школьных завтраков, разработанную компанией Prepaid Card Services, Inc. из Перл Ривер, штат Нью-Йорк. Детская карточка будет оплачиваться родителями еженедельно или ежемесячно и будет сопряжена со школьным компьютером, который станет вести текущие счета покупок в школьном буфете.

(В принципе подобная программируемая карточка может позволить родителям контролировать диету своих детей. Карточка может быть недействительной при покупке прохладительных напитков. Если у ребенка аллергия, например, на молоко, то карточка будет недействительна при покупке всех изделий, содержащих молокопродукты, и т.д.)[94]

Можно представить себе специализированные детские карточки для использования в кинотеатрах и видеозалах, но только для разрешенных для детей фильмов. Возможны любые виды валюты для потребителей, включая и то, что можно назвать «программируемые деньги».

Короче говоря, появившись как символ среднего класса, карточки становятся вездесущими. Миллионы пожилых людей в Америке, ежемесячно получавших чек социального обеспечения (кусочек бумаги стоимостью в несколько бумажных долларов), прекратили получать его. Теперь правительство посылает электронный импульс в банки, и на счета людей преклонного возраста переводятся выплаты социального обеспечения.

Федеральные агентства США также используют кредитные карточки для продажи ценных бумаг и выплат по ним. По словам Джозефа Райта, заместителя директора Управления Белого дома по менеджменту и бюджету, «Дядя Сэм» — «крупнейший в

мире пользователь кредитных карточек»[95].

При операциях с карточками нет ничего подобного традиционному переходу «денег» из рук в руки. Не переходят из рук в руки ни монеты, ни бумажные деньги. «Деньги» представляют собой ряд нолей и единиц, передаваемый по проводам, по радио или через спутник.

Все это стало настолько обыденным и принимается с таким доверием, что никто ни в чем не сомневается. Наоборот, когда мы видим, что крупные суммы наличных денег переходят из рук в руки, то начинаем подозревать, что что-то нечисто: или кто-то пытается уклониться от налогов, или дело связано с торговлей наркотиками.

## **ПОРАЖЕНИЕ СИЛЫ**



Такие глубокие изменения в системе денежного обращения не могли не создать угрозы влиятельным учреждениям.

Внедрение электронных денег вместо бумажных является прямой угрозой, например, самому факту существования банков в том виде, в каком мы их знаем. Согласно Ди Хоку, председателю фирмы Visa International, «банковское дело не сохранит своей позиции как первичного оператора системы платежей»[96]. Банки имели защищенную государством монополию в системе погашения чеков. Электронные деньги угрожают вытеснить эту систему.

В целях самосохранения некоторые банки включились в эмиссию кредитных карточек. Наиболее существенно то, что они распространили свое влияние на автоматические кассовые машины (АКМ). Если банки выпустят дебитные карточки и разместят АКМы в миллионах пунктов, они смогут отразить атаку компаний кредитных карточек. Ведь дебитные карточки позволяют владельцам магазинов получать платежи мгновенно, а перевод денег по кредитным карточкам Dinner ' s Club, American Express или Visa происходит с задержкой. Владельцы магазинов могут отказаться продолжать платить им процент с каждой продажи.

В Японии министерство финансов сомневается в правильно-

сти того, что частные компании типа NTT имеют право выпуска несущих ценность «знаков» — разновидности валюты — и оперировать ими вне банковской системы и контроля со стороны государства. Если компания берет деньги за карточки предоплаты, то они должны считаться «депозитом», так же как и при вкладе денег в банк. Когда потребитель использует такую карточку, то совершается эквивалент банковской операции «изъятие вклада». А когда компания карточек платит продавцам, то она работает в качестве «платежной системы». Все эти операции разрешено производить только банкам[97].

Кроме того, если компании карточек предоставляют кредит пользователям по взаимному согласию, без ограничений, налагаемых на банки, то центральные банки рискуют утратить свою абсолютную власть в области денежной политики. Так, в Южной Корее пластиковые деньги распространяются столь стремительно, что правительство опасается, что они являются источником инфляции[98].

Короче говоря, появление электронных денег в мировой экономике угрожает пошатнуть устоявшиеся институты власти. На гребне волны этой схватки сильных мира сего находятся знания, вложенные в технологию. В результате этой схватки произойдет переопределение самого понятия денег.

## **ДЕНЬГИ XXI ВЕКА**

еньги в виде монет или бумаги (или металлизированной бумаги), конечно, не исчезнут окончательно. Но за исключением случая ядерной катастрофы или технологического катаклизма, электронные деньги имеют шанс вытеснить почти все альтернативные варианты. Прежде всего благодаря тому, что они обеспечивают платежи в реальном времени, устраняя наиболее дорогостоящие несовершенства традиционной системы денежного обращения.

На основе вышеизложенного открывается поразительная картина. Капитал — под которым мы подразумеваем богатство, вложенное в рост производства — изменяется вместе с изменением денег: и капитал, и деньги принимают новую форму при существенных изменениях в обществе.

При этом изменяется их интеллектуальное содержание. Деньги сельскохозяйственной эпохи в виде металла (или какого-либо другого товара) имели интеллектуальное содержание, близкое к нулю. Деньги Первой волны цивилизации были не только материальными, они были также дописьменными в том смысле, что их ценность зависела в первую очередь от их веса, а не от слов, отчеканенных на них.

Нынешние деньги Второй волны цивилизации представляют собой отпечатанную бумагу, имеющую или не имеющую обеспечения товаром. Это на них напечатано. Деньги стали символом, но по-прежнему остались материальными. Такая форма денег появилась одновременно с распространением грамотности.

Деньги Третьей волны цивилизации во все большей степени представляют собой электронные импульсы. Они мимолетны... мгновенно перечисляются... контролируются на экранах мониторов. Практически они являются видеофеноменом. Мерцающая, сверкая, просвистывая по всей планете, деньги Третьей волны являются информацией — основой знания.

Капитал и деньги, во все большей степени обособливаясь от материального воплощения, изменяются на протяжении всей истории человечества, переходя от стадии полностью материальных к символическим и доходя сегодня до «суперсимволической» формы.

Эта обширная цепь изменений сопровождается глубоким, почти религиозным сдвигом в вере — от доверия по отношению к долговечным, постоянным, осязаемым вещам типа золота или бумаги к вере в то, что наименее осязаемые, эфемерные электронные сигналы могут обмениваться на товары и услуги.

Наше богатство — это богатство символов. И, как это ни удивительно, власть тоже базируется на символах.

## **7. МАТЕРИАЛ - ИЗМ !**



днажды, когда Рональд Рейган еще был в Белом доме, маленькая группа людей собралась за столом в Семейной столовой для обсуждения будущего Америки в долгосрочном плане. В группу вошли восемь известных футурологов, вице-президент и три помощника президента Рейга-

на, в том числе Дональд Риган, только что назначенный главой администрации Белого дома.

Это собрание было организовано автором по просьбе президента Рейгана. В вводном обращении было сказано, что хотя футурологи и расходятся по ряду социальных и политических вопросов, а также перспектив развития технологии, они едины в том, что экономика претерпевает глубокие преобразования.

«Итак, вы все считаете, — съязвил Дональд Риган, — что мы будем заниматься стрижкой волос и жарить гамбургеры! Мы уже не будем промышленной державой?»

Риган больше известен своими мемуарами в стиле «поцелуй и рассказы», чем своими делами в администрации президента. Впоследствии он был уволен после грязной борьбы против первой леди — Нэнси Рейган. Но это был еще только первый день его работы в администрации, и он бросил перчатку на полированный обеденный стол.

Президент и вице-президент оглянулись вокруг в ожидании ответа. Практически все собравшиеся мужчины были застигнуты врасплох этим грубым и неожиданным выпадом. Только Хейди Тоффлер, соавтор «Шока будущего», «Третьей волны» и этой книги, приняла вызов Ригана. «Нет, господин Риган, — страстно ответила она, — Соединенные Штаты по-прежнему будут ведущей промышленной державой. Только процент работающих в промышленности уменьшится».

Объясняя различие традиционных приемов производства и то, как производятся компьютеры Макинтош, она провела аналогию с сельским хозяйством. Она указала, что США являются одним из крупнейших в мире производителей продовольствия, хотя в сельском хозяйстве занято менее 2% населения. За последнее столетие именно на фермах наиболее сильно сократилось количество работающих, но США стали сильнее, а не слабее как сельскохозяйственная держава[99]. Почему бы подобному не произойти и в промышленности?

Удивительно, но факт: после ряда колебаний количество занятых в промышленности США в 1988 г. практически такое же, как в 1968 г., — немного более 19 млн. человек. Доля промыш-

ленности в валовом национальном продукте осталась той же самой, что и двадцать лет назад, а доля работающих сократилась [100].

Это ясно как прописная истина: поскольку и население, и численность рабочей силы в США возрастают, поскольку многие американские предприятия были автоматизированы и реорганизованы в 80-х годах, доля занятых в промышленности будет продолжать сокращаться. По некоторым оценкам, в ближайшее десятилетие в Соединенных Штатах ежедневно будет создаваться 10000 новых рабочих мест, но лишь незначительное количество (если вообще будет) из них — в промышленности. Подобный процесс идет и в экономике Европы и Японии.

Тем не менее даже сейчас слова Дональда Ригана повторяют некоторые капитаны вяло развивающейся американской индустрии, профсоюзные лидеры сокращающихся профсоюзов, экономисты и историки, заявляющие о важности развития промышленности, хотя с этим никто не спорит.

Постоянный и самоподдерживающийся миф, что Америка утрачивает свой промышленный потенциал, порождает бредовые предложения вроде недавно опубликованного в журнале для бизнесменов, в котором призывается ввести 20%-ный налог на «все импортное» и запретить иностранцам покупать американские компании[101].

В основе этой истерии лежит представление, что сдвиг в занятости от физического труда к умственному и к работе в сфере услуг отрицательно сказывается на экономике. Кроме того, считается, что сокращение занятости в промышленности приведет к «краху экономики». Такие аргументы соответствуют взглядам французских физиократов XVIII в., которые были неспособны представить себе индустриальную экономику и считали сельскохозяйственное производство единственно «продуктивным» занятием.

## **НОВОЕ ПОНИМАНИЕ БЕЗРАБОТИЦЫ**



ольшинство горестных жалоб об упадке промышленности эгоистичны и основаны на устаревшем понимании богатства, производства и безработицы.

В вышедшей в 1962 г. пионерской работе экономиста из Принстона Фрица Махлупа ( Fritz Machlup ) «Производство и распределение знания в США» ( The Production and Distribution of Knowledge in the United States ) на основе статистического материала показано, что число занятых производством символов превышает численность работников, производящих вещи. В конце 50-х — начале 60-х годов лишь небольшая часть футурологов в США и Европе предсказывали переход значительной части занятых от физического труда к умственному или к работе, связанной с человеческим фактором. Об этом свидетельствуют написанные в те годы статьи, книги, обзоры и по крайней мере одна Белая Книга для внутреннего пользования компании IBM. В то время прозвучавшие первые предостережения не принимались в расчет как слишком «умозрительные».

С тех пор произошел реальный сдвиг от физического труда к работе в сфере услуг и суперсимволической деятельности. И этот сдвиг приобрел драматический и необратимый характер. Сейчас в США в этих секторах экономики работают три четверти всех занятых[102]. Этот огромный переход привел к удивительному явлению: совокупный мировой объем экспорта услуг и «интеллектуальной собственности» сравнялся с объемом экспорта электроники и автомобилей вместе взятых или общему экспорту продовольствия и топлива[103].

Этот переход оказался неоправданно тернистым, поскольку прозвучавшие еще в его начале сигналы были проигнорированы. Массовые увольнения, банкротства и другие напасти ударили по экономике потому, что старая окостеневшая промышленность опоздала с установкой компьютеров, роботов, электронных информационных сетей, оказалась мало приспособленной к перестройке. В результате этого она стала неконкурентоспособной. Многие обвиняли в своих бедах зарубежные компании, высокие или низкие ставки, дерегулирование экономики и тысячи других факторов.

Некоторые из них, несомненно, сыграли свою роль. Но точно так же можно обвинить и высокомерие основных промышленных компаний — производителей автомобилей, стали, судов,

тканей, — которые все это время занимали господствующее положение в экономике. Близорукость их директоров ударила в первую очередь по тем, кто был наименее способен влиять на производственную политику и наиболее незащищен, — по рабочим этих компаний. Безработица ударила даже по работникам среднего звена управления, в результате иссякли их банковские счета, а в некоторых случаях даже распались их семьи. Вашингтон практически ничего не сделал, чтобы смягчить этот шок.

Тот факт, что уровень безработицы в 1988 г. был таким же, как и в 1968 г., вовсе не означает, что рабочие, уволенные в этот период, просто вернулись на свои рабочие места. Наоборот, по мере совершенствования технологии компании нуждались в совершенно другой рабочей силе.

На старых фабриках Второй волны требовались взаимозаменяемые рабочие. А на предприятиях Третьей волны — разнородные, обучаемые новому, высококвалифицированные работники, т. е. рабочие, гораздо менее взаимозаменяемые. И это ставит проблему безработицы с ног на голову.

В обществе «фабричных труб» Второй волны капиталовложения или рост покупательной способности населения приводят к стимулированию экономики и созданию новых рабочих мест. При наличии одного миллиона безработных в принципе можно создать миллион рабочих мест. Поскольку эти рабочие места не требовали высокой квалификации, для обучения было достаточно нескольких часов, и любой безработный мог занять любое рабочее место. Presto! [104] Проблема испарилась.

В современной суперсимволической экономике это не так. Именно поэтому огромное количество безработных не могут найти работу, и ни кейнсианские, ни монетаристские средства не дают результата. Вспомним: чтобы справиться с Великой депрессией, Джон Мейнард Кейнс предложил создать дефицит бюджета с целью дать деньги потребителям. Как только у потребителей появятся деньги, они тут же бросятся покупать вещи. Это, в свою очередь, позволит предпринимателям расширить производство и нанять новых рабочих. Прощай, безработица. Монетаристы предлагают манипулировать процентными став-

ками и количеством денег в обращении, чтобы увеличить или уменьшить покупательную способность населения.

В сегодняшней глобальной экономике можно напечатать деньги для потребителей без какой-либо пользы для отечественной экономики. Американцы, покупая новый телевизор или плеер, просто посылают доллары в Японию, Корею, Малайзию или еще куда-нибудь. Эти покупки не приводят к появлению рабочих мест в Америке.

Есть еще одно глубинное течение в старой стратегии: основное внимание уделяется обращению денег, а не знаний. Но теперь невозможно сократить безработицу, просто увеличивая число рабочих мест, поскольку проблема уже не является просто количественной. Безработица превратилась из количественной в качественную.

Таким образом, даже если спрос на рабочую силу в 10 раз превысит безработицу, если будет существовать 10 миллионов вакансий и только один миллион безработных, этот миллион не сможет занять эти вакансии до тех пор, пока их квалификация — знания — не будет соответствовать требованиям новых рабочих мест. Эта требуемая квалификация очень разная и непрерывно изменяется, и рабочие не могут с легкостью пере-квалифицироваться, как раньше. Деньги и числа уже не позволяют решить проблему.

Безработные отчаянно нуждаются в деньгах, чтобы выжить самим и прокормить свои семьи, поэтому необходимо выполнить моральный долг и обеспечить им достаточный уровень помощи. Но любая эффективная стратегия сокращения безработицы в суперсимволической экономике должна оперировать не столько недостатком богатства, сколько недостатком знаний.

Более того, поскольку новые рабочие места скорее всего появятся не в промышленности, как многие думают, то и квалификация потребует не связанная с механикой — например, знание алгебры, как считают некоторые предприниматели, — а широкий спектр профессий, связанных с культурой и работой с людьми. Через школьное образование, переподготовку, обучение на рабочем месте мы должны будем подготовить людей к

работе в сфере услуг, таких как помощь и уход (за пожилыми людьми и детьми), служба здоровья, личная безопасность, обучение, сфера развлечений, туризм и другие.

Необходимо начать рассматривать рабочие места в сфере услуг так же, как и в промышленности, без ложного предубеждения к этой работе как к «жарке гамбургеров». Макдоналдс не может служить примером всех видов работы в сфере услуг, которая включает все — от образования до работы в центре данных или радиологической больнице.

Более того, если, как считается, заработная плата в сфере услуг невысока, то нужно не сожалеть по поводу сокращения доли рабочих мест в промышленности, а повысить эффективность труда в сфере услуг, внедрять новые формы организации труда и коллективных договоров. Профсоюзы, задуманные как организации промышленных рабочих, должны полностью измениться или быть заменены на организации нового типа, более соответствующие суперсимволической экономике. Чтобы выжить, они должны начать думать о работниках как о личностях, а не как о массе трудящихся, поддерживая, а не отвергая надомную работу и совместительство.

Вкратце, переход к суперсимволической экономике заставляет нас полностью пересмотреть всю проблему безработицы. Однако оспаривать эти отжившие суждения — значит бросить вызов тем, кому они выгодны. Таким образом, критерий богатства в системе Третьей волны должен изменить сложившиеся отношения властных структур в корпорациях, профсоюзах и правительствах.

## **СПЕКТР УМСТВЕННОГО ТРУДА**



уперсимволическая экономика делает устаревшим наше представление не только о безработице, но и о труде. Чтобы понять это, понять вызываемую этим борьбу, нам нужны новые термины.

Сегодня подразделение экономики на «сельское хозяйство», «промышленность» и «услуги» скорее затуманивает смысл, чем проясняет. Нынешние быстрые изменения сделали неясным смысл ранее введенных определений. Мистера Ригана, считав-

шего, что слишком многие американцы занимаются стрижкой волос, могло бы удивить высказывание основателя одной из крупнейших в Европе компаний по производству компьютеров: «Наша компания занимается услугами — точно так же, как парикмахерская!»

Вместо того чтобы держаться за старую классификацию, мы должны посмотреть дальше вывесок и ярлыков и задаться вопросом, что в действительности делают люди в этих компаниях для создания прибавочного продукта. Как только мы поставим этот вопрос, то обнаружим все больше и больше производства символов или умственного труда во всех трех секторах экономики.

Фермеры сейчас используют компьютеры для вычисления потребности в зерне, металлурги смотрят на видеозэкраны, клерки в банке щелкают на лэп-топ компьютерах, моделируя финансовый рынок. Не важно, как экономисты называют эту деятельность — «сельскохозяйственной», «промышленной» или «услугами».

Названия профессий уже ничего не обозначают. Слова «кладовщик», «оператор машины» или «торговый представитель» скорее скрывают, чем поясняют суть профессии. Названия могут оставаться теми же, а реальная работа нет.

Сегодня гораздо полезнее объединять рабочих по количеству производимых ими символов или доли умственного труда в их работе, чем по названиям профессий или по месту работы: в магазине, на грузовике, на фабрике, в больнице или в конторе.

На верху того, что может быть названо «спектр умственного труда», находятся ученый, финансовый аналитик, программист или, например, простой клерк-делопроизводитель. Почему, возникает вопрос, клерк-делопроизводитель и ученый оказались в одной группе? Ответ таков: хотя их функции различны и они работают на совершенно разных уровнях абстракции, оба они (и миллионы им подобных) не делают ничего, кроме перемещения информации или создания новой информации. Их работа полностью символическая.

В середине спектра умственного труда находится широкий

набор «смешанных» профессий, требующих как физического труда, так и знания информатики. Сотрудник Федерал Экспресс или Юнайтед Парсел Сервис не только переносит ящики и пакеты, водит автомобиль, но и работает на компьютере. На высокотехнологичных фабриках операторы машин высококвалифицированно обращаются с информацией. Клерк в отеле, медсестра и многие другие, кто работает с людьми, в то же время создают, получают и выдают информацию.

Автомеханики на станции техобслуживания Форда, например, могут по-прежнему иметь засаленные руки, но вскоре они смогут использовать компьютерную систему Hewlett - Packard с «экспертной системой» для помощи в поисках неисправностей с системой мгновенного доступа к сотне мегабайт технических схем и данных, хранимых на компакт-диске[105]. Система задает вопросы о состоянии ремонтируемой машины, она позволяет интуитивно просмотреть массу технических материалов, она предлагает свои выводы и служит гидом на всех этапах ремонта.

Кто они, когда общаются с экспертной системой, — «механики» или «работники умственного труда»?

Чисто физический труд находится в нижней части спектра и постепенно исчезает. С малым количеством занятых физическим трудом в экономике «пролетариат» сейчас находится в меньшинстве и больше заменяется «когнитариатом»[106]. По мере становления суперсимволической экономики пролетарий становится когнитаристом.

Ключевым вопросом о работе человека сейчас становится вопрос о том, какую долю занимает в этой работе обработка информации, насколько стандартна и программируема его работа, какой уровень абстракции требуется для его труда, какой доступ имеет работник к центральному банку данных и информационной системе менеджмента и насколько автономна и ответственна его работа.

Описывать все это словами «выдалбливающий» или «подбрасывающий гамбургеры» нелепо. Подобные хитрые фразы понижают ту часть экономики, которая развивается быстрее всех

и в которой создается большинство новых рабочих мест. Они игнорируют решающую роль знаний в создании богатства. И они не способны отметить, что изменения в труде людей в точности соответствуют появлению суперсимволического капитала и денег, описанному в предыдущей главе. Это часть общей перестройки общества на пороге XXI века.

## **УЗКОЛОБЫЕ ПРОТИВ УМНИКОВ**

**Т**акие огромные изменения не могут произойти без конфликта «сильных». Чтобы определить, кто выиграет, а кто проиграет от этого, следует рассмотреть компании по подобному же спектру умственного труда.

Мы должны классифицировать компании не по тому, какими они считаются, промышленными или сферы услуг (кто это знает?), а по реальной деятельности их работников. Например, CSX — железнодорожная компания, обслуживающая восточную часть Соединенных Штатов, а также одна из крупнейших в мире компаний океанских контейнерных перевозок (CSX перевозит детали автомобилей «хонда» в США). Но сама компания считает своей областью информационный бизнес.

Алекс Мендл из CSX говорит: «Информационная компонента в нашей службе перевозок становится все больше и больше. Недостаточно просто доставлять товары. Клиенты хотят иметь информацию, где их товары будут погружены и сгружены, в какое время будет производиться каждая операция, таможенную информацию и многое, многое другое. Наш бизнес имеет информационный уклон»[107]. Это значит, что доля работников среднего и высокого уровня по спектру умственного труда в компании CSX возрастает.

Предлагается грубо классифицировать компании на «умников», «средних» и «узколобых» в зависимости от того, насколько интенсивно используются в этих компаниях знания. Некоторые фирмы и отрасли промышленности должны обрабатывать больше информации, чем другие; как и индивидуальные рабочие места, их можно соотнести со спектром умственного труда.

Директор по научной работе Государственного института психиатрии Нью-Йорка психиатр Дональд Ф. Клейн идет еще на

шаг дальше и настаивает, что эти различия отражают общий уровень требуемого интеллекта. «Вы действительно думаете, что средний рабочий Apple не более находчив, чем средний рабочий Макдоналдс? — спрашивает он. — Высшее руководство Макдоналдса может быть столь же ловким, как и высшее руководство Apple (хотя я сомневаюсь в этом), но доля работающих в этих компаниях, от которых требуется высокий уровень IQ (коэффициент интеллекта), и символическая профессия существенно различны»[108].

Следуя этому доводу, можно прийти до вычисления среднего уровня IQ для каждой компании. Присуща ли рабочим Крайслера большая ловкость, чем рабочим Форда или Тойоты? (Не более высокий уровень образования, а именно более высокий уровень интеллекта от природы?) Как соотносятся между собой по IQ, например, Apple и Compaq, General Foods и Pillsbury? Доводя эту идею до абсурда, можно вообразить список 500 крупнейших компаний, ранжированных по коллективному IQ.

Но производят ли фирмы с высоким IQ больше богатства, чем фирмы с низким IQ? Являются ли они более прибыльными? Безусловно, другие характеристики, такие как стимулирование и энергичность или, например, компетентность, могут значить гораздо больше для успеха корпорации. И как можно измерить интеллект в каждом случае? Есть серьезные основания считать, что стандартные тесты на IQ основаны на культуре и учитывают лишь отдельные аспекты интеллекта.

Не нужно рассматривать изоцированные сценарии, чтобы отметить: независимо от уровня интеллекта индивидуальных работников, фирмы умников ведут себя иначе, чем фирмы, менее зависящие от знаний.

В узколобых фирмах небольшое число работников умственного труда находится в руководстве фирмы, а основная часть работников занимается физическим (не требующем знаний) трудом. Они действуют в соответствии с предположением, что рабочие невежественны или их уровень знаний не влияет на продукцию.

Даже в секторе умников можно найти примеры «деквалифи-

кации» — упрощение рабочих мест, сведение работы к простейшим операциям, неусыпный контроль. Эти попытки использовать метод, изобретенный Фредериком Тейлором для фабрик начала XX в., — дань малообразованному прошлому, а не наступающему будущему умников. Каждую простую и повторяющуюся операцию, не требующую ума, станут выполнять роботы.

Напротив, по мере того как экономика движется к суперсимволическому производству, все фирмы вынуждены заново оценить роль знаний. Первыми заново оценили роль знаний и поновому организовали работу наиболее ловкие фирмы из сектора умников. Они действуют в соответствии с предположением, что и производительность, и доходы взметнутся вверх, если работа, не требующая интеллекта, будет сведена к минимуму или будет сделан переход на высокие технологии и станет эксплуатироваться весь потенциал рабочих. Целью является высокооплачиваемая, но все меньшая и меньшая по численности рабочая сила.

Даже те операции, которые по-прежнему требуют физического труда, интеллектуализируются, поднимаясь по спектру умственного труда.

Скоро вступит в строй и даст работу 500 рабочим превосходный новый завод стоимостью 65 млн. долл. компании GenCorp Automotive в Шелбивилле, штат Индиана, для производства пластмассовых деталей корпусов автомобилей «шевроле», «понтак» и «олдсмобил». На обучение каждого рабочего, именно рабочего, а не контролера или управляющего будет истрачено 8-10 тыс. долл. В дополнение к изучению необходимых физических задач их будут обучать решению проблем, профессиональным навыкам руководителя, они будут участвовать в ролевых играх и организационной работе. Рабочих разделят на две команды. При помощи компьютера они научатся методам статистического контроля. Каждая команда изучит решение различных задач; так будет побеждена скука на рабочих местах. Лидеры команд будут обучаться в течение года, включая выезды за рубеж[109].

Компания GenCorp не пошла бы на такие затраты из альтруистических побуждений. Она надеется получить выгоду от быст-

рого пуска завода, от высокой квалификации рабочих и от менее изнурительного и более производительного их труда.

Фирмы умников не благотворительные учреждения. В этих фирмах снижается доля «узколобых» операций, рабочая обстановка становится более благоприятной, но фирмы умников требуют *большего* от своих работников, чем малообразованные фирмы. Фирмы умников требуют использовать в работе не только интеллект, но и эмоции, интуицию и воображение. Поэтому маркузианские критики видят в этом даже более зловещую «эксплуатацию» работников.

## ИДЕОЛОГИЯ УЗКОЛОБЫХ

**В** узколобой промышленной экономике богатство, как правило, измеряется обладанием товарами. Производство товаров считается основным для экономики. Напротив, неизбежная символическая деятельность и услуги заклеены как непродуктивные. (Это делают и экономисты, применяя методику исчисления продуктивности, созданную для промышленного сектора и не применимую к услугам, которые по своей природе хуже поддаются исчислению.)

Производство товаров — автомобилей, радиоприемников, тракторов, телевизоров — рассматривалось как «мужское», или *mascho*, с ним же ассоциировались слова типа «практичный», «реалистичный», «трезвый». Напротив, производство знаний или обмен информацией пренебрежительно считались сплошным «бумагомарательством» и рассматривались как *wimpy*, или мягче — женски изнеженными.

Целый поток выводов следовал из этой позиции. Например, что «производство» есть комбинация материальных ресурсов, машин и мышц... что основное имущество фирмы осязаемо... что национальное богатство проистекает из избытка в торговле товарами... что торговля услугами имеет значение только потому, что это помогает торговле товарами... что образование является расточительством, если оно не профессиональное... что научные исследования — это легкомысленное волшебство... и что свободные искусства не имеют никакого отношения к успеху в бизнесе, если не враждебны ему.

Вот, коротко говоря, и все содержание этих выводов.

Но распространение подобных идей не ограничивалось капиталистическими обывателями. Они имели свой аналог и в коммунистическом мире. Экономисты-марксисты испытывали большие трудности, пытаясь вписать в свою схему труд умников. «Социалистический реализм» в искусстве породил изображения счастливых рабочих с мускулатурой, как у Шварценеггера, на фоне зубчатых колес, фабричных труб, паровозов. Прославление пролетариата, теоретические утверждения, что он самый передовой, отражает принципы узколобой экономики.

Из этого складывалось нечто большее, чем сумбур из отдельных мнений, допущений, позиций. Из этого сформировалась самоподкрепляющаяся, самооправдательная идеология, основанная на одном из типов *mascho* материализма — дерзкий, торжествующий «материализм»!

Материал-изм по своей сути является идеологией массового производства. Будучи озвучен капитанами капитализма или традиционными экономистами, он отражает, как, скривившись, прокомментировала «Файненшиал Таймс», «взгляд на примат материального продукта, принятый советскими плановиками» [110]. Это дубина, используемая в борьбе законных интересов экономики «фабричных труб» с интересами быстровозникающей суперсимволической экономики.

Было время, когда материал-изм мог иметь смысл. Сегодня, когда стоимость большинства продуктов определяется вложенными в них знаниями, он одновременно и реакционен, и глуп. Любая страна, которая проводит политику, основанную на материализме, обрекает себя стать Бангладеш XXI века.

## **ИДЕОЛОГИЯ УМНИКОВ**



омпании, учреждения и люди, занимающие сильные позиции в суперсимволической экономике, пока еще не выработали связной концепции контррациональности. Но некоторые основополагающие идеи уже появились.

Первые отрывочные основы этой новой экономической теории промелькнули в пока непризнанных работах людей типа покойного Юджина Лебеля (Eugen Loebel), который за время 11-

летнего заключения в коммунистической тюрьме в Чехословакии глубоко продумал допущения как марксистской, так и западной экономической теории, Генри К. Г. Ву из Гонконга, который проанализировал «невидимые размеры богатства», Орио Джиарини из Женевы, который применил идею риска и недетерминированности в своем анализе сферы услуг в будущем, и американца Вальтера Вайскопфа, писавшего о роли нестационарных условий в экономическом развитии[111].

Сегодня ученые задаются вопросом, как ведут себя системы при наличии турбулентности, как порядок возникает из хаоса и как развивающиеся системы перескакивают на более высокий уровень разнообразия. Такие вопросы крайне уместны для бизнеса и экономики. Книжки по менеджменту говорят о «преуспевании в хаосе». Экономисты вспомнили работу Джозефа Шумпетера, который говорил о необходимом для продвижения вперед «созидательном разрушении». В буре смен руководителей, реорганизаций, лишений прав, банкротств, новых начинаний, совместных рисков и внутренних реорганизаций экономика в целом приобретает новую структуру, намного более разнообразную, быстро изменяющуюся и более сложную, чем старая экономика «фабричных труб».

Этот «прыжок» на новый уровень разнообразия, скорости и сложности требует прыжка и к более высоким, более искусственным формам интеграции. Это в свою очередь требует радикально более высокого уровня обработки знаний.

Без высокого уровня координации и требуемого для этого ответственного труда не может быть создано новых ценностей, не может быть расцвета экономики. Стоимость, таким образом, зависит от чего-то большего, чем сумма земли, труда и капитала. Вся земля, труд и капитал во всем мире не найдут потребителя, если не смогут интегрироваться на значительно более высоком уровне, чем раньше. И это изменяет самый смысл ценности.

В недавнем докладе независимого мозгового центра «Прометей» в Париже об этом говорится: «Стоимость происходит из производства/предоставления товаров/услуг. Так называемая экономика услуг... не характеризуется тем фактом, что люди

вдруг начали осуществлять жизнь через потребление неосязаемого, а в значительной степени тем, что любая деятельность, принадлежащая к экономической сфере, все более интегрируется»[112].

Нарисованная в XVII в. Рене Декартом картина культуры индустриализма вознаграждала лишь тех людей, кто смог разделить проблемы на все более и более мелкие составные части. Этот дезинтеграционный или аналитический подход, будучи применен к экономике, заставлял думать о производстве как о серии не связанных между собой шагов.

Возникновение капитала, приобретение сырья, найм рабочих, развертывание технологии, реклама, продажа и распространение товаров — все это рассматривалось и как взаимосвязанные процессы, и как процессы, не зависимые друг от друга.

Выпрыгнувшая из суперсимволической экономики новая модель производства драматически отличается от этого. Основанная на системном или интеграционном подходе, она рассматривает производство как одновременное и синтезированное. Части процесса — это еще не весь процесс, они не могут быть обособлены друг от друга.

Информация, добытая продавцами и при маркетинге, передается инженерам, чьи инновации должны быть поняты финансистами, чья способность привлечь капитал зависит от того, насколько удовлетворены потребители, что, в свою очередь, зависит от того, насколько хорошо ходят по расписанию грузовики компании, что зависит от стимулирования работников компании, что зависит от оплаты их труда и от их душевного равновесия, что, в свою очередь, зависит от... и т.д.

Допущениями, лежащими в основе новой парадигмы производства, являются соединение в большей степени, чем разъединение, интеграция, а не дезинтеграция, одновременность, а не последовательность стадий.

Мы фактически открываем, что «производство» никогда не начинается и никогда не заканчивается на фабрике. Таким образом, последние экономические модели производства распространяют этот процесс и вперед, и назад. Вперед — к обслужива-

нию или «поддержке» продукта даже после его продажи (гарантийный ремонт, ожидаемая помощь со стороны розничного торговца при покупке компьютера и т.п.). В конце концов, концепция производства будет пролонгирована вплоть до экологически чистой утилизации продукта после его использования. Компании должны будут обеспечить уборку оставшихся после использования остатков их товаров. Для этого они должны будут произвести вычисления стоимости утилизации, разработать новые методы производства и многое другое. При этом появится больше услуг, связанных с производством, и они будут добавлять ценность. «Производство» будет включать в себя все эти функции.

Подобно этому, производство может быть расширено и назад, включая такие функции, как обучение персонала, предоставление дневного отдыха и другие службы. Несчастливый рабочий физического труда может быть принужден стать «продуктивным». В высокосимволической деятельности счастливые рабочие производят больше. Таким образом, производительность начинает определяться еще до прихода рабочего в контору. Раньше такое расширенное определение производства показалось бы расплывчатым и бессмысленным. А для суперсимволических лидеров нового поколения, привыкших к системному мышлению, такое определение естественно.

Вкратце, выработана новая концепция производства как гораздо более широкого процесса, чем могли вообразить экономисты и идеологи узколобой экономики. С каждым шагом вперед, начиная с сегодняшнего дня, добавленная стоимость возникает во все большей степени из знаний, а не из дешевого труда, из символов, а не из сырья.

Такое глубокое изменение концепции источника добавленной стоимости чревато последствиями. Новая концепция вдребезги разбивает допущения как марксизма, так и теории свободного рынка, равно как и материализма, породившего их обоих. Таким образом, и идея о том, что стоимость продукта возникает только вместе с потом рабочего, и то, что стоимость возникает благодаря славному капиталисту-предпринимателю, — обе они

опираются на материал-изм, обе они должны считаться ложными и неконструктивными как политически, так и экономически.

В новой экономике все создают добавочную стоимость: и получатель, и инвестор капитала, и оператор, нажимающий на кнопки, и продавец, и разработчик систем, и специалист по телекоммуникациям. И, что особенно важно, ее создает потребитель. Стоимость возникает в результате всего действия, а не отдельного шага или процесса.

Важность умственного труда будет возрастать, несмотря на многие публикации, пугающие ужасными последствиями «исчезновения» промышленной базы или высмеивающие концепцию «информационной экономики». Останется и новая концепция происхождения богатства.

Мы сейчас наблюдаем мощную конвергенцию изменений — трансформацию производства, происходящую одновременно с трансформацией капитала и денег. Все вместе они создают новую систему созидания ценностей на планете.

## **8. АБСОЛЮТНЫЙ ЗАМЕНИТЕЛЬ**

**Ч**итатель этих страниц имеет поразительные способности, обычно называемые грамотностью. Испытываешь шок, когда вспоминаешь, что все наши предки были неграмотны. Не глупы или невежественны — все совершенно неграмотны.

Просто читать считалось фантастическим достижением в древнем мире. Святой Августин писал в V в. о своем наставнике святом Амвросии, епископе Миланском, который был столь образован, что мог читать, не шевеля губами («про себя» — говорим мы сейчас). Благодаря этому потрясающему мастерству он считался самым умным человеком на белом свете.

Большинство наших предков не только были неграмотны, они были также и «арифметически невежественны», если обозначать этими словами то, что они не знали простейших арифметических действий. Те же немногие, кто знал и умел ими пользоваться, считались явно опасными людьми. Знаменательное предупреждение, приписываемое св. Августину: христиане

должны держаться в стороне от людей, которые умеют складывать и вычитать. Было очевидно, что эти люди имели «соглашение с дьяволом затемнять дух и ввергать человека в заклад преисподней» — чувство, с которым многие математики-четверокурсники сегодня могут согласиться[113].

Прошла тысяча лет, и мы нашли «мастеров вычислителей», обучивших людей делать коммерцию своим поприщем.

Это подчеркивает, что многие простейшие ухищрения, которые допускаются и в сегодняшнем бизнесе, — результат столетий и тысячелетий накопленного культурного развития. Знания, полученные от китайских, индийских, арабских и финикийских купцов, равно как и от западных, стали бесценной составной частью тех традиций, на которые опираются сегодня деловые люди и администраторы во всем мире. Следующие поколения будут учиться этим ухищрениям, приспособлять их, передавать их по наследству и затем постепенно получать требуемый результат.

Все экономические системы исходят из «базы знаний». Все деловые предприятия зависят от ресурсов, созданных и существовавших до появления современного им социального строя. В отличие от капитала, труда и страны эта сторона обычно не учитывается экономистами и бизнесменами, когда они подсчитывают «входные данные», необходимые для производства. Однако эти ресурсы, частично окупающиеся, а частично использующиеся бесплатно, — в настоящее время важнее всех ресурсов вообще.

В переломные периоды истории развитие знания полностью уничтожало старые барьеры. Наиболее важными в этих переломных событиях были открытия новых способов закрепления мысли и коммуникации, как, например, идеографического письма... алфавита... знака для обозначения понятия «ничего» — нуля... и уже в нашем столетии — компьютера.

Тридцать лет тому назад любой человек, обладающий минимальной возможностью использовать компьютер, описывался в популярной литературе и прессе как «математический чародей» или «сверхмозг», точно так же, как святой Амвросий в свое вре-

мя за Умение читать, не шевеля губами.

Сегодня мы живем в такой перевозбужденный момент истории, когда общая структура человеческого знания может опять вздрогнуть перед изменением, как тогда, когда рухнули старые барьеры. Мы еще не накопили достаточного количества «фактов» — какими бы они ни были. Так же, как мы сегодня переструктурируем компании и всю экономику, мы полностью реорганизуем производство и распределение знания и символики, используемой для его передачи и распространения.

Что это означает?

Это означает, что мы создаем новые сети знания... соединяем концепции одну с другой в их исходных моментах развития... строим поразительные иерархии умозаключений... создаем новые теории, гипотезы и описания, основываясь на новых предположениях, новых языках, новых кодах и новых логических построениях. Бизнес, правительственные организации и индивиды собирают и накапливают более истинные данные, чем те, которые накопила предыдущая история (создаются массивы, которые станут своеобразными золотыми приисками для завтрашних историков).

Но что более важно, мы умеем находить внутреннюю связь между данными по многим направлениям, выявляя их контекст, а затем переводя их в информацию; и мы умеем объединять информационные массивы в более крупные модельные блоки и создавать архитектуру знания.

Ничто из этого не предполагает, что данные правдивы, а информация и знание истинны. Но это означает огромные изменения в нашем видении мира, в отношении к ценностям и власти.

Не всегда это новое знание подтверждено реальными фактами, не всегда оно точно и определено. Большая часть знания, если говорить на общепринятом языке, невыразима словами и состоит из ряда допущений, взятых из нагромождения более высоких допущений, из фрагментов моделей, из почти незаметных аналогий, — и все это включает в себя не простую логическую и четко выраженную неэмоциональную информацию о данных, а совокупность энтузиазма и эмоций, не говоря уж о фантазии и

интуиции.

Таковы сегодняшние гигантские сдвиги в осознании общественного базиса — не в компьютерной гипертрофии или исключительно в финансовых манипуляциях, — это знание, объясняющее рост сверхсимволической экономики.

## **АЛХИМИЯ ИНФОРМАЦИИ**



ногие изменения в системе общественного сознания прямо перешли в управление бизнесом. Они проникли в среду, окружающую каждую фирму, даже больше, чем банковская, политическая или энергетическая системы.

Кроме того факта, что бизнес не откроет свои двери, если не знать язык, культуру, данные, информацию и секреты производства, есть и более интересный факт: для плодотворного развития не требуются более разнообразные ресурсы. По сути, знание (подчас — всего лишь данные и информация) может быть использовано как замена других ресурсов.

Знание — в принципе неисчерпаемое — есть абсолютный заменитель.

Возьмем технику.

На большинстве работающих фабрик чрезвычайно дорого изменить выпуск какой-нибудь продукции. Это потребует высокооплачиваемых инструментальщиков, установщиков, наладчиков и других специалистов, увеличения «времени простоя», в которое оборудование не работает, а пожирает капитал, проценты на него и накладные расходы. Если вы все дольше и дольше производите одну и ту же продукцию, не меняя ее, стоимость единицы продукции снижается.

Сегодня самые новейшие, оборудованные компьютерами, производства способны бесконечно варьировать свои технические возможности. Электронная фирма «Филипс», гигант на голландской основе, в 1972 г. выпустила сотню различных моделей цветного телевизора. Сегодня эта фирма предлагает до 500 различных моделей. Компания «Bridgestown Cycle» уже учредила в Японии для обслуживания широких масс сеть «Радак Тейлор-Мейд», фирма «Мацушита» запустила полуфабрикатную линию по изготовлению подогреваемых ковров и покрывал, а Ва-

шингтонская обувная компания предложила полуфабрикатную женскую обувь — тридцать две разновидности каждого размера в зависимости от строения ноги индивидуального заказчика, которое измеряется компьютером в обувном магазине.

Поставив во главу угла изготовление массовой продукции, новые информационные технологии загнали стоимость разнообразия почти к нулю. Так знание изменило когда-то высокую стоимость изменений в производственном процессе[114].

Или возьмем материалы.

Умная компьютерная программа, соединенная с токарным станком, поможет вырезать из листа стали больше кусков заданного размера, чем это сделает большинство операторов. Производя возможную миниатюризацию, новое знание (и умение) приводит к возможности изготавливать более мелкие, более легкие изделия, что, в свою очередь, улучшает возможность их хранения и транспортировки. И, как мы видели в случае с SX -компанией, занимающейся железнодорожными и паровозными перевозками, ежеминутное отслеживание груза, т.е. улучшение информации, означает дальнейшую транспортную экономию.

Новые знания ведут также к возможности использовать совершенно новые материалы — от тех, что употребляются в авиации, до биологических; это увеличивает наши возможности заменять одни материалы другими. Все — от теннисных ракеток до реактивных двигателей — содержит в своих материалах новые пластмассы, сплавы и композиты. Фирма Allied - Signal, Inc. из г. Морристауна, штат Нью-Джерси, создала материал под названием Метглас ( Metglas ), который соединил свойства металла и стекла, и использует его для изготовления трансформаторов, обладающих гораздо более высокой энергетической эффективностью. Новые оптические материалы нацелены на более быстрые действующие компьютеры. Новая броня танков и цистерны делаются из комбинации стали, керамик и урановых элементов. Глубокие знания позволяют нам заказывать материалы, свойства которых на молекулярном уровне желаемы по термическим, электрическим или механическим характеристикам[115].

Единственной причиной, по которой мы сейчас перевозим

через всю планету на кораблях огромные количества сырых материалов, таких как бокситы, никель или медь, является то, что мы испытываем недостаток знания, как превратить местные материалы в используемые заменители. Когда-то мы владели такими знаниями, но потом решительно перешли к транспортировке. Короче говоря, знание — заменитель и ресурсов, и перевозок по морям-океанам.

То же относится и к энергетике. Ничто так не иллюстрирует заменяющую способность знания относительно других ресурсов, как недавний прорыв в познании сверхпроводимости, который, как минимум, снизил расход энергии на производство единицы продукции[116]. В настоящее время, согласно Американской национальной энергетической ассоциации, до 15% производимой в США электроэнергии теряется при передаче ее пользователям, поскольку медный провод кабелей подвержен воздействиям, снижающим их эффективность. Такая передача вдвое снижает эквивалентную продукцию. Использование сверхпроводимости при передаче электроэнергии сможет резко сократить эти потери.

Фирма Бехтель Нейшенел, Инк. в Сан-Франциско совместно с Эбаско Сервис, Инк. в Нью-Йорке разрабатывала гигантские, величиной с футбольное поле «батареи» для аккумуляции энергии. Осуществление такого проекта, создание таких систем могли бы помочь снизить энергетические затраты и потери, которые ожидаются в периоды максимальных энергетических подач.

Кроме замещений в материалах, транспортировке и энергии, знание еще и сохраняет время. Время само по себе является одним из важнейших экономических ресурсов, хотя оно не фигурирует в бухгалтерском балансе компании. Время, по сути дела, является скрытой исходной сущностью, особенно тогда, когда изменение ускоряется и возникает возможность сократить его. Например, ускорив связь или поставляя быстрее новую продукцию на рынок, можно создать разницу между выгодой и потерями.

Новое знание ускоряет выпуск вещей, подгоняет нас вперед,

к реальному времени, к моментальной экономии, и становится заменителем расходуемого времени.

С сохранением и усвоением знания связано также и пространство. Отдел транспортных систем фирмы Дженерал Электрик ( GE ) строит локомотивы. Когда он начал использовать передовые информационные и коммуникационные процессы управления для связи со своими снабженцами, стало возможным восполнять запасы продукции в двенадцать раз быстрее, чем это делалось раньше, и полностью использовать для хранения все пространство складов[117].

Возможны и другие виды экономии, а не только миниатюризация продукции и уменьшение складского пространства. За один год США «производят» 1,3 триллиона документов — достаточно, по некоторым подсчетам, чтобы засыпать бумагой Гранд-Каньон 107 раз. 5% этих документов все еще хранится в бумажном виде[118]. Передовые информационные технологии, включая сканирование документов, обещают сжать по крайней мере некоторые из них. Что самое важное — новые телекоммуникационные возможности, основанные на использовании компьютеров и передовых знаний, дают возможность рассредоточить продукцию по дорогим городским центрам и даже дополнительно снизить энергетические и транспортные затраты.

## **ЗНАНИЯ ПРОТИВ КАПИТАЛА**

 ак много написано о том, как компьютеризированное оборудование заменяет человеческий труд, что мы подчас игнорируем способы, которыми оно заменит также и капитал. Все, о чем мы говорили выше, верно также и для финансовой экономии.

В самом деле знание является гораздо более долгодействующей опасностью для власти финансов, чем профсоюзы или антикапиталистические политические партии. Говоря условно, информационная революция снижает надобность в капитале на единицу выпускаемой продукции. Для «капиталистической» экономики нет ничего более существенного.

Витторио Мерлони, 57-летний итальянский бизнесмен, чья семья владеет 75% компании «Мерлони Электродоместичи», от-

кровенно рассказал о своей фирме, когда мы сидели в маленькой задней комнатке образовательного центра Национального рабочего банка в Риме. 10% всех стиральных машин, холодильников и другой бытовой техники, продающейся в Европе, изготовлено компанией Мерлони. Его основные конкуренты — «Электрорюкс» в Швеции и «Филипс» в Голландии. Четыре бурных года Мерлони возглавляет Конфиндустрию — итальянскую конфедерацию работодателей[119].

По мнению Мерлони, новая итальянская экономика развивается в результате того, что «теперь она нуждается в меньшем капитале, чтобы делать те же вещи», по сравнению с прошлым. «Это значит, что бедная страна может быть гораздо лучше сегодня с тем же самым количеством капитала, чем пять или десять лет назад».

Причина в том, сказал он, что основанные на знаниях технологии снижают капиталоемкость производства, скажем, посудомоечных машин, кухонных комбайнов или вакуумных химчисток. Мерлони начал с того, что заменил обмен информацией посредством дорогих инвентарных каталогов использованием компьютерной техники для кодирования и передачи данных через спутниковую связь между Италией и Португалией, где расположены его заводы.

Убыстряя связь между заводом и рынком и укорачивая экономические связи, улучшая и увеличивая объем мгновенно передающейся информации, стало возможно уменьшить количество компонентов и конечных продуктов, идущих на склад или на транспортировку.

Мерлони добился поразительного, на 60%, снижения инвентаризационной стоимости. До настоящего времени его заводы нуждались в 200000 исходных деталей для изготовления 800000 изделий. Сегодня он выпускает 3 млн. изделий в год, используя всего 300000 деталей. Такая экономия, по мнению Мерлони, стала возможной за счет улучшения информации.

Случай с Мерлони не уникален. В текстильной промышленности США оформители и розничные торговцы, организованные в Комитет добровольных межпроизводственных стандар-

тов связи ( VICS ), предвкушая прибыль в 12 млрд. долл., смогли все свои запасы сжать в единую систему с помощью широкой электронной сети обработки данных[120]. В Японии NHK Spring Company, чьими рессорами пользуется большинство производителей автомобилей, решила синхронизовать свои линии, выпускающие продукцию, с линиями заказчиков столь точно, чтобы фактически исключить запас амортизаторов[121].

Как сказал один ответственный сотрудник NHK: «Если нам удастся провести в жизнь эту систему, мы сможем теоретически свести наши материально-производственные запасы к нулю».

Конечно, сокращая запасы, мы не только возвращаем в небольшое пространство и реальное состояние расходы, произведенные ранее, но также уменьшаем налоги, страховые сборы и накладные расходы. Аналогичные возможности получил Мерлони: посылая фондовые трансферы из Лондона или Парижа в Милан или Мадрид за считанные минуты, он сохраняет значительную выгоду.

Даже учитывая, что первоначальные затраты на компьютеры, программное обеспечение, информацию и телекоммуникации могут быть сами по себе высокими, говорит Мерлони, общая выгода такова, что его компания нуждается сейчас в меньшем капитале, чтобы сделать ту же работу, что она делала раньше[122].

Эти идеи о капитале охватили мир. Д-р Харуо Шимада из Университета Кейо в Токио говорит, что в экономике происходит сдвиг от корпораций, которые «нуждались в огромных активах капитала и большом накоплении человеческих ресурсов для изготовления продукции», к корпорациям «поточного типа», т.е. использующим «гораздо менее экстенсивные активы капитала».

Как бы подчеркивая этот сдвиг и важность знания для завтрашней экономики, большинство японских корпораций сейчас (на первое время) вливают больше фондов в исследования и развитие, чем в капиталовложения.

Майкл Милкин, который худо-бедно знает кое-что о капиталовложениях, обобщил эту тенденцию пятью словами: «Челове-

ческий капитал заменил долларový капитал»[123].

Знание становится основным ресурсом для бизнеса потому, что оно — абсолютный заменитель.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что в любой экономике, в производстве продукции и в доходах все неизбежно зависит от трех основных источников власти: силы, богатства и знания. Сила преобразуется в закон. В свою очередь капитал и деньги сегодня переходят в знание. Труд изменяется тоже, становясь все более зависимым от манипуляций символом. И капитал, и деньги, и труд — все движется в одном и том же направлении, к революционным изменениям самой основы экономики. Она становится сверхсимволической экономикой, которая живет по законам, совершенно отличным от законов, действующих в эпоху «фабричных труб».

Поскольку ослабляется необходимость в сыром, необработанном материале, труде, времени, пространстве и капитале, знание становится основным источником развития экономики. По мере того как это происходит, ценность знания необычайно возрастает. По этой причине, как мы увидим далее, «информационные войны», т.е. войны за контроль над знанием, вспыхивают повсюду.

# ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ : ИНФОРМАЦИОННЫЕ ВОЙНЫ

## 9. БИТВА ЗА КАССОВЫЕ АППАРАТЫ



Недавно в печати промелькнуло сообщение о том, что Смитсоновский институт в Вашингтоне, округ Колумбия, одно из наиболее знаменитых научных учреждений мира, задумал купить небольшой ресторан в Нью-Джерси. У Смитсоновского института был план перевезти этот ресторан в Вашингтон, сделать его частью института и демонстрировать в нем синтетические материалы, используемые в американской жизни на протяжении определенного периода времени. Этот план никогда не был осуществлен.

Для многих американцев придорожный ресторанчик вызывает чувство ностальгии. Большинство голливудских фильмов 30-х годов использовало такие ресторанчики как место основного действия. Знаменитая история Хемингуэя «Убийцы» поставлена именно в таком придорожном ресторанчике. Таким образом, отвлекаясь от идеи демонстрации винила и *Fortis*, существовала вполне определенная логика в необычной, на первый взгляд, идее Смитсоновского института.

Но если бы Смитсоновский институт когда-либо захотел продемонстрировать то, что символизировало Америку во внешнем мире в 50-х, ее точную характеристику в XX в., то ему следовало бы купить и продемонстрировать не небольшой ресторанчик, а супермаркет.

Еженедельный поход с продуктовой тележкой по проходам ярко освещенного супермаркета был привычным ритуалом для большинства американских семей. Супермаркет с его блистающим видом стал символом изобилия в голодном мире. Это было чудо американского бизнеса, вскоре широко распространившееся по всему миру.

Супермаркет и ныне такой же. Но, по большей части незаметно для публики, он стал полем сражения в информационной войне, одной из многих, свирепствующих сегодня в мире бизне-

са.

## ВНЕ ПОЛЯ ЗРЕНИЯ

**В**се пространство, от одного края США до другого, покрыто сегодня отметинами многомиллионного долларового перетягивания каната — гигантскими промышленными компаниями, такими как «Набиско» ( Nabisco ), «Ревлон» ( Revlon ), «Проктер энд Гэмбл» ( Procter&Gamble ), «Дженерал Фудс» ( General Foods ) и «Жиллетт» ( Gillett ) — тех, что стоят на вершинах индустриального бизнеса в отличие от скромных розничных магазинов, которые когда-то наполняли потребительские корзины. Это сражение, происходящее в кассовых аппаратах, лишь начало того, что будет происходить в суперсимволической экономике.

В начале эры супермаркетов крупные переработчики пищевых продуктов и изготовители промышленных товаров тысячами посылали своих коммивояжеров по всей стране зазывать в эти магазины и рекламировать свою продукцию: продукты питания, напитки, косметику, чистящие средства и т.п. Каждый день во всех городах появлялись тысячи коммивояжеров, готовые заключить сделки о поставках.

В этих ежедневных мелких сделках продавцы имели в то время преимущество. Они несли с собой частички гигантских фирм, которые без этого не смогли бы охватить своим присутствием даже наиболее крупные сети супермаркетов. Благодаря же такой системе каждая из этих мегафирм занимала доминирующее положение на избранных ими рынках.

Компания «Жиллетт», например, до конца 70-х продавала шесть из каждых десяти бритв на рынке США. Когда же французская фирма «Бик» ( Bic ) — крупнейший мировой производитель шариковых ручек и зажигалок — попыталась конкурировать с «Жиллетт» на американском рынке по распространению бритв со сменными лезвиями, «Жиллетт» смогла мгновенно отреагировать и охватить дополнительно от 40 до 50% до сих пор незанятого рынка США. «Бик» удовлетворилась 10% [124]. «Жиллетт» также распространяла свое присутствие и за пределами США. Сегодня «Жиллетт» имеет свои представительства в 66

странах и производящие ее продукцию предприятия в 27 странах, охватывая мировое пространство от Германии и Франции до Филиппин.

Когда представитель «Жиллетт» появляется в супермаркете, к его словам внимательно и подобострастно прислушиваются.

С 50-х до 80-х годов баланс сил, с гигантскими производителями сверху и мелкооптовыми и розничными торговцами снизу, оставался достаточно стабильным.

## **ДУХИ ДЛЯ «МИСС АМЕРИКА»**



доминируя на рынке, производители-гиганты стали крупнейшими рекламодателями Америки. Это дало им возможность эффективно управлять информацией, доходящей до потребителя.

«Жиллетт» проявила себя наиболее дальновидной компанией. Она тратила огромные средства на рекламу бритв и крема для бритья, используя рекламные вставки в трансляции бейсбольных матчей. Она заполнила рекламой своей парфюмерии такое ярчайшее телевизионное шоу, как «Мисс Америка».

«Жиллетт» обычно использует шесть «маркетинговых циклов» (циклов продажи) в течение года, каждый со значительной рекламной кампанией[125]. Это было названо «втаскивающим» маркетингом, предназначенным для «втаскивания» потребителя в отделы супермаркета и быстрого опустошения полок со своими товарами. Эти кампании были настолько эффективными, что супермаркеты просто не могли обойтись без продукции «Жиллетт».

В свою очередь, успех в кассовых аппаратах означал, что «Жиллетт» подобно другим большим фирмам могла заказывать для себя поставки сырья в больших размерах и по сниженным ценам. Таким образом, координируя производство и распространение со средствами массовой информации, производители готовой продукции явно начинают доминировать над всеми другими участниками производственного цикла — фермерами, поставщиками сырья и розничными торговцами.

Фактически представитель «Жиллетт» (обычно мужчина) мог зачастую диктовать магазинам планы продажи лезвий опреде-

ленного типа: как их лучше демонстрировать покупателю, как и когда отчитываться об их продаже и, что было довольно редко, — какие цены на них назначать.

Это была экономическая власть в действии, которая невозможна без целевого контроля за информацией. Поэтому «Жиллетт» в отличие от розничного торговца назойливо рекламирует преимущества пенного крема для бритья на телевидении или показывает выбритые лица спортсменов, пользующихся бритвами «Жиллетт» для чистого бритья. Все, что мир знает об этой продукции, он знает от «Жиллетт».

«Жиллетт» держала под контролем информацию, идущую к потребителю, и активно собирала информацию, идущую от потребителя. На каждом этапе продажи «Жиллетт» знала больше, чем кто-либо из ее розничных торговцев, о том, как, когда и кому продукцию фирмы можно продать.

«Жиллетт» знала, когда ее реклама должна появиться на телевидении, когда нужно выпустить партию новой продукции, какие цены распространения можно предложить, и фирма была способна контролировать потоки всей этой информации. Коротко говоря, «Жиллетт», как и другие массовые производители, стояла между розничной торговлей и потребителем, обеспечивая информацией и тех, и других под своим исключительным контролем.

Этот контроль играл ключевую, тщательно отслеживаемую роль в поддержании традиционного доминирования производителей во взаимоотношениях с магазинами. И это вполне оправдывалось общим успехом.

Это было время, когда компания Cambell Soup не утруждала себя даже поместить номер телефона на визитных карточках своих торговых агентов. «Не звоните им, — поучает вице-президент сети супермаркетов Grand Union. — Они никогда ничего не делают».

Когда представитель «Жиллетт» приходил в магазин для продажи товара фирмы, он знал, о чем будет говорить. И покупатель обязательно прислушивался.

## МАНЕВРЫ С ПООЩРЕНИЕМ



ружием, которое розничные торговцы использовали для того, чтобы оставить позади крупных производителей, стали маленькие черно-белые символы.

Начиная с середины 60-х годов небольшой наблюдательный совет розничных торговцев, оптовиков и производителей бакалейных товаров встречался с такими компаниями, как IBM, National Cash Register и «Sweda», для обсуждения двух общих проблем супермаркета: как сократить слишком длинные надписи маркировки товаров и ликвидировать ошибки учета.

Ставился вопрос: не могли бы современные технологии помочь в преодолении этих трудностей?

Ситуация улучшилась бы, если бы продукты были закодированы каким-то образом и современные компьютеры могли бы распознавать эти коды. Технология оптического сканирования была еще в начале своего развития, но компьютерные компании, чувствительные к новым запросам рынка, с готовностью взялись за решение этой проблемы.

3 апреля 1973 г. «комитет отбора символов» согласился на простой стандартный код для индустрии супермаркетов. Этот код был близок к сегодняшнему «универсальному коду продуктов» (УПС), или «штриховому коду»[126], блестящим рядам черных линий, используемых на всех продуктах — от ароматизаторов до пирожных; быстро распространилось оптическое сканирующее оборудование для их чтения.

Сегодня кодовые полоски становятся буквально универсальными в США — около 95% наименований продуктов маркированы УПС. Эта система так же быстро распространилась и за границей. К 1988 г. существовало 3470 супермаркетов и других торговых заведений во Франции, которые использовали кодовые полоски.

В Западной Германии по меньшей мере 1500 продуктовых магазинов и около 200 универмагов использовали сканеры. Только за пределами США существовало 78000 оптических сканеров, используемых в работе магазинов от Бразилии до Чехословакии и Папуа — Новой Гвинеи[127].

В Японии, где новые технологии распространились подобно огню на сильном ветре, 47% всех супермаркетов и 72% всех традиционных магазинов уже были переоборудованы к 1987 г.

Кодовая полоска значила больше, чем просто средство ускорения расчета и упаковки или уменьшения ошибок учета и отчетности — она изменила соотношение сил.

Средний американский супермаркет сегодня выставляет более 22000 различных наименований продуктов; тысячи из них — новые виды, непрерывно замещающие старые, и поэтому баланс сил сместился в сторону розничных торговцев, у которых возникла возможность отслеживать и регулировать все действия буквально со всеми видами продукции: продажа, доходность, регулирование рекламы, стоимости и цены, скидки, местоположение, специальное продвижение товаров, транспортные потоки и т.п.

«Сегодня, — говорит Пат Коллинз, президент сети 127 магазинов Ральф ( Ralph ) в Южной Каролине, — мы знаем столько же, если не больше, чем производители об их продукции». Сканеры Ральф собирают большие объемы информации, которые помогают их менеджерам решать, сколько полочного пространства должен занимать тот или иной продукт и когда.

Эти возможности становятся решающими для конкурирующих производителей, которые «стучатся» в двери магазинов и борются за каждый дюйм полочного пространства. Не производитель диктует магазинам объем закупок, а магазины требуют от производителей платить за полочное пространство так называемую «плату за продвижение», назначая различные суммы на особенно желаемое полочное пространство.

Согласно «USA Today», «результатом [таких изменений] является война за контролируемую территорию: производители промышленных товаров борются с бакалейщиками и друг с другом, завоевывая и пытаясь удержать за собой торговое пространство в супермаркетах». И совершенно ясно, кто одерживает победу, в данный момент[128].

Как говорит Кевин Муди, бывший корпоративный директор информационных систем управления в «Жиллетт»: «Мы хотим

контролировать свою собственную судьбу... но власть торговли усиливается... они ищут быстрой торговли и постоянных торговых связей. Они ищут выгодных цен, в результате чего сокращается наша прибыль.... Покупатель привык быть низкопоклонником. Сегодня же это поддерживается самыми изощренными методами»[129].

Данные розничной торговли все больше становятся оружием после компьютерного анализа и моделирования, которые позволяют манипулировать различными переменными[130]. Таким образом покупатель использует «непосредственную прибыльность продукта» — модель для определения реальной выгоды каждого продукта. Эти модели учитывают даже такие факторы, как: насколько больше полочного пространства занимают квадратные упаковки продуктов в отличие от круглых, какой цвет упаковок наиболее выгоден и для каких продуктов и т.п.

Одна из версий такого программного продукта для розничной торговли поставляется и поддерживается одним из крупнейших производителей промышленной продукции — компанией «Проктер энд Гэмбл», чтобы обеспечить себе большее взаимопонимание и преимущество у торговцев. Вооруженная этим программным обеспечением, армия торговых представителей «Проктер энд Гэмбл» предлагает магазину помочь оценить его выгоду в обмен на предоставление информации о потребителе.

Розничные торговцы используют также компьютерные программы «полочный менеджмент» и «пространственные модели» для решения вопроса, товары каких видов и каких производителей выставить или снять, какие поместить на самых видных местах, а какие расположить где-нибудь подальше. «Планограмма», напечатанная компьютером, дает путеводитель «с полки на полку»[131].

Обеспечив контроль над основными потоками информации, идущими от потребителя, розничные торговцы начинают также влиять (если не контролировать) на потоки информации, идущие к потребителю.

Согласно Муди, «розничные торговцы могут управлять судьбой продвижения какого-либо товара... В более широком смысле

они диктуют потребителю то, что он собирается увидеть». Так крупные пищевые и упаковочные компании потеряли контроль над информацией, который когда-то давал им власть над рынком.

## **ВНЕ СУПЕРМАРКЕТОВ**



Начав с супермаркетов, высокотехнологичная битва за контроль над информацией разгорелась повсюду. Сканеры, лазеры, переносные компьютеры и другие новые технологии проникли в аптеки, универсальные магазины, магазины со скидками, книжные магазины, магазины электроники и электротоваров, различные хозяйственные магазины, магазины одежды, различные специализированные магазины и бутики всех видов. На всех этих рынках производители неожиданно столкнулись с энергичными, уверенными, иногда даже наглыми соперниками.

«Если вы не используете универсального кода продуктов на ваших товарах, не сидите сложа руки, иначе вы не получите нашего заказа», — безапелляционно гласит надпись на закупочном офисе компании Toys - R - Us — сети 313 магазинов[132].

Поскольку баланс сил изменился, требования розничных торговцев становятся более агрессивными. Обойдя 100000 независимых представительств производителей страны и поговорив с их поставщиками, Wal - Mart — четвертая по величине сеть магазинов США — стала настаивать, чтобы компании, подобные «Жиллетт», изменили систему отгрузки товаров[133]. Когда-то более уступчивая, сегодня Wal - Mart требует, чтобы все ее заказы выполнялись на 100% точно, в соответствии с числом, размером и моделями продуктов, чтобы поставки выполнялись по ее графику, а не по графику поставщика. Нарушение заказа или точного графика влечет увеличение предоплаты или уменьшение объема заказов.

Это ставит производителя в тупик: нужно либо увеличивать ассортимент товаров, либо устанавливать новые, более высокие технологии для демассификации производства, переходя к изготовлению малых, а не крупных партий изделий, и к более короткому времени оборачиваемости. И то, и другое дается доро-

гой ценой. Кроме того, розничные торговцы предъявляют более жесткие требования к стандарту качества товаров — вплоть до улучшения качества печати на упаковках.

Эти довольно тривиальные требования на самом деле чрезвычайно важны, так как большая часть информации, от которой все больше и больше зависит власть розничных торговцев, заключена в штрих-коде: плохая печать может привести к неспособности сканера считать правильную информацию. Некоторые розничные торговцы угрожают призывать к ответственности того производителя, чей штрих-код не будет считываться их сканирующим оборудованием.

Миллионы потребителей ждали на линиях расчета и упаковки, пока кассиры пропустят через электронный сканер один и тот же товар, пока сканер выдаст правильную информацию. Все чаще и чаще кассир был вынужден набирать цену продукта вручную на кассовом аппарате.

Некоторые владельцы магазинов сегодня угрожают: «Если мои сканеры не могут прочесть коды — это ваши проблемы. Я не призываю моих кассиров пробовать снова и снова и заставлять потребителя ждать. Если штрих-код не будет сканироваться и нужно вводить его цену вручную, мы бросим этот продукт в корзину покупателя, не требуя платы за него. Мы будем просто раздавать такие товары и перестанем за них расплачиваться».

Никто и никогда не разговаривал с большими компаниями таким тоном. Но никто и никогда не владел той информацией, которой сегодня владеет розничный торговец.

Эта информация является настолько жизненно важной, что некоторые производители сегодня вынуждены платить розничным торговцам за нее или непосредственно, или в обмен на сервис, или через посреднические фирмы, которые покупают данные у розничных торговцев и продают их производителям.

## **ДВОЙНАЯ ОПЛАТА**



то соперничество у электронных кассовых аппаратов имеет большое значение как для потребителя, так и для экономики в целом. Среди прочего, это заставляет нас переосмыслить наши устаревшие представления об от-

носительных ролях производителей и потребителей.

Например, в мире, в котором деньги «информатизированы» и информация «однежена», потребитель платит за каждую покупку дважды: первый раз деньгами и второй раз информацией, которая тоже стоит денег.

Потребитель обычно дает информацию «за так». Но это столь ценная информация, что розничные торговцы, производители, банки, производители кредитных карточек (и огромное количество других людей) сегодня борются за обладание ею[134]. Во Флориде и Калифорнии сообщества розничных торговцев затевают юридические баталии с банками за владение этим источником информации. Центральный вопрос, который их юристы задают друг другу: «Кому принадлежит информация потребителя?»

Юридических ответов все еще не существует. Но ясно одно: никто не догадался спросить об этом потребителя.

Теоретическая награда потребителя за предоставление данных — снижение цен, происходящее из-за большей эффективности экономической системы. Но нет никакой гарантии, что часть этой награды, соразмерная ценности информации, будет выплачена. Это подобно «информационному займу» розничному торговцу в надежде будущего возврата долга деньгами.

Поскольку получение данных от потребителя все более и более влияет на проектирование и производства, и распределения продуктов и услуг, потребитель фактически становится вкладчиком (если не реальной частью) в производственный процесс. Потребитель, в определенном смысле, становится сопроизводителем своих собственных покупок.

Но является ли потребитель действительным собственником этой информации? Или она приобретает ценность только после ее сбора и обработки?

Сегодня еще нет законов и экономических концепций, в терминах которых можно описать эти незнакомые процессы, берущие начало в информационной войне. Но в движение пришли миллионы долларов — и произошел мягкий сдвиг экономического и социального соглашения о балансе сил.

Какую информацию потребитель дарит магазину, производителям товара, своей компании кредитных карточек?

Рассмотрим простейшие случаи: мать, возвращаясь домой с работы, торопится приготовить обед и обнаруживает, что она забыла купить маргарин.

Бросаясь в ближайший магазин, она хватается фунт несоленого маргарина Fleischmann, сделанного «Набиско», оставляя свободное место на полке. После этого она спешит к кассовому аппарату и, ожидая своей очереди, читает выпуск «T V Guide», взятый из сетки вблизи кассового аппарата. Потом подает свою покупку кассиру, который пропускает ее через сканер.

Покупательница образовала в компьютере магазина определенный взаимосвязанный набор информации: 1) тип продукта, который она использует, 2) его сорт, 3) его размер и количество, 4) постоянный выбор — несоленый маргарин, 5) время покупки, 6) какие другие продукты, сорта и размеры и т.д. она покупала в это же время, 7) размер ее общего счета, 8) название журнала, в котором производитель сможет настичь ее своей рекламой, 9) информацию о том, где освободилось полочное пространство, и очень много другой дополнительной информации.

Если потребитель покупает несколько полных сумок различных продуктов, одни и те же данные становятся доступными для каждого типа продуктов, и теоретически возможно *установить взаимосвязь* этих продуктов друг с другом для того, чтобы вывести *образец* покупки — своеобразную подпись каждого покупателя индивидуально или какой-либо потребительской группы.

Если покупатель пользуется кредитной карточкой, то доступен для еще более подробного анализа.

Сегодня такой покупатель прежде всего предоставляет следующую информацию: 1) имя, 2) адрес и почтовый индекс (это важно для распределения продаж), 3) кредитную информацию, 4) основу для определения общего дохода семьи и потенциально гораздо большее количество другой информации.

Путем комбинирования всей этой информации вскоре станет возможно составить удивительно детализированную картину

стиля жизни отдельного человека, включая привычные поездки, путешествия, гостеприимство, предпочтения в чтении, как часто человек питается вне дома, сколько он покупает алкоголя, презервативов и других контрацептивов, список благотворительных пожертвований.

Маруи, лидирующий японский розничный продавец всевозможных товаров, который выпустил свои собственные кредитные карточки, использует систему, названную M - TOPS. Она позволяет Маруи фиксировать внимание на семьях, недавно сменивших место жительства. Это достигается использованием идентификации покупок, которые обычно производятся при обустройстве нового дома. Исходя из того, что семья, покупающая кондиционер или кухонный комбайн, также может прийти на рынок, чтобы обставить спальню, Маруи стал достигать удивительно высокого адресного предложения товаров[135].

Отвлекаясь на время от неопределенности в вопросе о собственности, возникшей в суперсимволической экономике, можно сказать, что большая часть этой информации попадает в руки таких коммерческих предприятий, как сети супермаркетов, банки, производители промышленных товаров, и может продаваться или обмениваться на скидки в сервисе. Рынок для такой информации огромен.

Законы по «защите данных», как можно увидеть во многих странах, регулируют сегодня использование компьютерной информации, но банки данных все более наполняются, возможности интегрирования увеличиваются, а экономическая ценность информации резко возрастает.

Все это тем не менее лишь первые шаги к будущему.

## **«РАЗУМНЫЙ» СУПЕРМАРКЕТ**



отребитель в ближайшем будущем может оказаться в супермаркете, разделенном на линии так называемых компьютеризированных полок[136]. На краю полка вместо бумажных ярлыков с ценами на консервы или полотенца будут расположены жидкокристаллические экраны с цифровой индексацией цен. Волшебство этой новой техники заключается в том, что она может позволить магазину изменять

цены на тысячи видов продуктов автоматически и одновременно, как только данные о покупке поступят со сканеров на выходе из магазинов.

Цены будут снижаться для плохо продаваемых товаров или повышаться для «горячих» товаров, повышаясь и падая непрерывно, в реальном времени, в соответствии со спросом и предложением. Фирма из Торонто Телепанель, Инк. (Telepanel, Inc.) оценивает, что такая система, способная назначать цены на 8—12 тысяч наименований продуктов, стоила бы магазину от 150 до 200 тыс. долл. и окупилась бы в пределах двух лет.

Сделав еще один небольшой шаг вперед к будущему, представим себе «электронную полку», которая может предоставить покупателю информацию о ценах и характеристиках на данный продукт при нажатии на кнопку. Такие системы предполагается сделать не только для супермаркетов. Как сообщает «Business Week», «сети аптек, хозяйственные магазины и даже универмаги уже планируют свои собственные версии таких систем».

Двигаясь в том же направлении, можно представить себе «умную» электронную полку, которая не только будет предоставлять информацию покупателю, но и одновременно получать о нем некоторую информацию[137]. Спрятанные датчики, например, дадут возможность узнать, когда покупатель протягивает руку к какой-либо полке с каким-либо товаром, отображать на особом табло увеличение или снижение посещаемости.

Вскоре потребитель, даже моргнув глазом или шевельнув пальцем, будет давать владельцу магазина информацию для все более и более подробного анализа[138].

Моральные и этические приложения всего этого едва исследованы адвокатами бизнесменов и покупателей (было бы хорошо, если бы эти лица, заинтересованные в организации энергии покупателей, тщательно продумали все эти вопросы до ввода таких систем в эксплуатацию). Сейчас необходимо только понять, что доходность торговли сегодня все больше и больше зависит от искусства информационной борьбы дзюдо.

## **УГРОЗА «СЕГУНАМ»**



Подобным же образом изменяется соотношение сил и в Японии. Согласно Алексу Стюарту, автору актуального репортажа о японской системе распределения, «розничные торговцы являются сегодня доминирующей силой в японской индустрии распределения, а производители все больше и больше становятся зависимыми от розничных торговцев, которые по-своему интерпретируют нужды торговых мест»[139].

Джордж Филдс, глава и CEO (должность) фирмы ASI Market Research (Япония), пишет: «С какого-то момента времени распределение не означает положить что-либо на полку для продажи. Сегодня — это информационная система». Распределение везде, продолжает он, «скоро будет не сетью пунктов инвентаризации, пропускающих через себя продукты, а информационной связью между производителем и потребителем».

Филдс, по-видимому, слишком мягко охарактеризовал то, что в Японии не принято уточнять: преобразования угрожают повергнуть многих индустриальных «сегунов» Японии. И в Японии соотношение сил будет перераспределяться в пользу таких фирм и секторов экономики, которые лучше всего освоили методы информационных войн.

Баталии между производителем и розничным торговцем находятся в самом начале, но это не просто двухсторонняя борьба. Так называемое перетягивание каната в реальной жизни означает вовлечение многих других участников в зону этой битвы — от банков и производителей компьютеров до транспортных и телефонных компаний.

Зажатыми между розничными торговцами и производителями оказались оптовики, оптовые магазины, транспортные компании и другие, каждый из которых вовлечен в жестокую конкурентную борьбу против всех за овладение современными информационными и коммуникационными технологиями как основным оружием этих войн.

Более того, все, что мы рассмотрели до сих пор, только начало стычки, сражение передовыми мелкими отрядами, и производители уже сами создают средства противодействия, ведя торговлю своими товарами через альтернативные розничной тор-

говле каналы (например, рассылкой по почте) и используя компьютеры и телекоммуникации для построения своих собственных вертикально интегрированных систем распределения, покупая различные магазины, пытаясь, используя новые технологии, обмануть и опередить розничных торговцев.

Информация, идущая из этих новых технологий, трансформирует все наше производство продуктов и систему распределения, создавая обширные области с вакуумом власти, которые уже пытаются заполнить совершенно новые группы и общественные институты.

## 10. ЭКСТРА - РАЗУМНОСТЬ



1839 г. одному опустившемуся художнику, который давал уроки рисования, ученик задал вопрос: «Поможет ли вам 10-долларовый гонорар?» Этот учитель рисования, в свободное время любитель опытов по электромагнетизму, ответил: «Это сохранило бы мою жизнь, которая есть все, что у меня есть».

Самуэль Морзе к этому времени уже доказал, что он может передавать закодированные сообщения по электрическим проводам. Но только четыре года спустя благодаря сильному лоббированию Морзе убедил конгресс США выделить ему около 30 тыс. долл. на строительство телеграфной линии между Балтимором и Вашингтоном. Именно при открытии первой телеграфной линии Морзе послал свою историческую телеграмму: «Это то, что напевал Бог во время работы ( What hath Got wrought )». Этим сообщением Морзе открыл новую эру телекоммуникаций, началось драматическое коммерческое противостояние XIX столетия. Он начал мощный процесс, не заверченный до настоящего времени[140].

Сегодня, когда усиливается баталия за электронные кассовые аппараты супермаркетов, этот огромный конфликт приобретает все более определенные очертания, сосредоточиваясь на контроле того, что может быть названо электронными трассами завтрашнего дня.

## БАХ, БЕТХОВЕН, ВОНГ



оскольку большая часть бизнеса сегодня зависит от оперативного отправления и получения информации, компании по всему миру торопятся связать своих служащих электронными сетями. Эти сети составляют такую же ключевую инфраструктуру XXI в., решающую для успеха бизнеса и развития национальных экономик, какой была железная дорога в эру Морзе.

Некоторые «локальные сети», или LANs, соединяют компьютеры внутри одного здания или комплекса. Другие, которые можно назвать «глобальные сети», связывают сотрудников Ситибанка со всем миром или помогают фирме «Хилтон» резервировать номера в своих гостиницах, а фирме «Герц» выполнять заказы на прокат своих автомобилей.

Каждый раз, когда Макдоналдс продает Биг-Мак или МакМаффин, производятся электронные данные. Имея 9400 ресторанов в 46 странах, Макдоналдс эксплуатирует не менее чем 20 различных сетей, по которым собирают, объединяют и распределяют эти данные[141]. Компания «Дюпон медики» в рамках своего рынка соединила настольные компьютеры в электронную почтовую сеть, и теперь «Сара Ли» не может положить носки L' eggs на торговые полки без консультаций в этой сети[142]. Компания «Вольво» связала 20000 терминалов по всему миру для обмена рыночными данными. Инженеры компании DEC с помощью электронной сети обмениваются проектной информацией со всем миром.

Только IBM соединяет 355000 терминалов по всему миру через систему VNET, по которой в 1987 г. передавалось приблизительно 5 триллионов знаков одновременно. Разумеется, даже часть этой системы, которая называется PROFS, сохранила IBM средства от покупки 7,5 млн. конвертов. IBM оценивает, что без PROFS ей понадобилось бы дополнительно 40000 служащих для выполнения той же работы.

Объединение в электронные сети сегодня охватило даже самый малый бизнес, который использует около 50 млн. персональных компьютеров ( PC ) в США. Фирма «Вонг» сегодня рекламирует свое сетевое оборудование по радио, вставляя коммерче-

скую рекламу между сюитой Баха и симфонией Бетховена[143].

От электронных сетей зависит вся повседневная деятельность компаний: счета, заказы, планирование, путешествия, обмен проектными сметами, инженерными чертежами и расписаниями, дистанционное управление процессом производства и пр. Когда-то задуманные как административное средство, сегодня объединенные в сети информационные системы все более и более становятся стратегическим оружием, помогающим компаниям защищать существующие рынки и влиять на новые рынки.

Шаги по строительству таких рыночных сетей осуществляются почти с такой же поспешностью, с которой входила в нашу жизнь великая эра строительства железных дорог в XIX в., когда государства начали осознавать, что их судьба может быть связана с расширением железнодорожных сообщений.

Связанное с этим изменение баланса сил все еще до конца не осознано публикой. Для того чтобы оценить его значимость, полезно оглянуться назад и понять, что произошло после того, как Самуэль Морзе протянул первую телеграфную линию.

## **ТЕЛЕФОННЫЕ ПРИЧУДЫ**

**К** середине XIX в. компании, имеющие право пользоваться патентом Морзе, построили тысячи миль телеграфных линий. Появились конкурирующие компании, телеграфные сети выросли и очень быстро соединили на континентах все большие города друг с другом. Прокладывая свои провода вдоль железных дорог, компания Western Union начала поглощать более мелкие фирмы. За 11 лет ее линии раскинулись сетью от одного конца США до другого, а ее капитал возрос с 5 млн. до 41 млн. долл. — шокирующая сумма для любого банка того времени[144].

Вскоре ее филиал, Gold and Stock Telegraph Company, обеспечивал высокоскоростной информацией инвесторов и спекулянтов золотом, прокладывая дорогу нынешним «Доу Джонсам» и «Никкей».

В то время, когда большая часть сообщений доставлялась по США в сумках и почтовых вагонах, Western Union сделала упор

на передовые средства коммуникаций.

Успех, как обычно, породил корпоративное высокомерие. Поэтому в 1876 г., когда учитель пения Александр Белл запатентовал первый телефонный аппарат, Western Union не отнеслась к этому серьезно. Но как только общественность потребовала развития телефонного сервиса, Western Union осознала, что это изобретение может привести к краху ее монополии. Это был нокаутирующий удар, и Western Union должна была выбрать — уничтожить новую технологию или захватить ее.

Она наняла Томаса Эдисона, который предложил альтернативу технологии Белла. Затем адвокаты Western Union подали на компанию Белла в суд.

«На другом уровне, — пишет Джозеф С. Гулден, автор «Monopoly», — Western Union, воспользовавшись правовыми средствами, запретила «Белл» использовать ее провода вдоль железных дорог и шоссе. Western Union имела такое влияние в любом крупном отеле, на любой железнодорожной станции, в редакции любой газеты в стране, что могла препятствовать внедрению телефонной технологии. Менеджеру «Белл» в Филадельфии было запрещено использовать прямые телеграфные линии где-либо в городе, его работники часто заключались под стражу по жалобам Western Union. Политическое влияние телеграфной компании в Вашингтоне затормозило установку телефонов «Белл» в государственных офисах»[145].

Но несмотря на все это, Western Union потерпела поражение. Она была побеждена не столько ее более мелким конкурентом, сколько мировой потребностью в более надежной и удобной связи. Победитель же этой схватки вырос в величайшую, знаменитую Американскую телефонную и телеграфную компанию (AT&T).

## **СЕКРЕТЫ И СЕКРЕТНЫЕ ОБЛАСТИ**

ыгоды от использования телекоммуникаций, будь то телеграф Морзе, телефоны Белла или сегодняшние высокоскоростные передачи данных в сетях, довольно относительны. Например, если никто не обладает такими средствами, то все конкурирующие компании, как это и было, рабо-

тают в спокойном нейтральном режиме. Но если одна из компаний начинает внедрять новую технологию связи, а другие нет, то конкурентная область резко изменяется. Поэтому конкурирующие компании очень быстро постарались внедрить новые изобретения Белла.

Телефоны изменили почти все сферы бизнеса. Они позволяют работать на широких географических пространствах. Руководители могут общаться со своими подчиненными в самых удаленных офисах напрямую, чтобы в деталях давать указания о необходимых действиях. При этом голос, его модуляция, интонация или ударение может передать гораздо больше информации, чем бесчувственный код «точка-тире» Самуэля Морзе.

Телефоны сделали большие компании еще больше. Они сделали централизованные бюрократии более эффективными. Коммутаторов и операторов становилось все больше. Секретари прослушивают телефонные разговоры и учатся сохранять конфиденциальность. Они учатся скрывать телефонные переговоры и таким образом частично контролировать доступ к власти.

В первую очередь телефоны поощряли секретность. Большая часть бизнеса сегодня может взаимодействовать без бумажных документов. (Впоследствии были разработаны технологии записи на магнитофон телефонных переговоров и установки «жучков», которые внесли новые методы борьбы в никогда не прекращающуюся войну между теми, кто имеет секреты бизнеса, и теми, кто хочет ими овладеть.)

Косвенные выгоды таких развитых систем коммуникации были еще выше. Телефоны помогали интегрировать индустриальную экономику. Рынки капитала стали более подвижными, сделки — более легкими. Сделки могли заключаться очень быстро, с последующим подтверждением бумагами.

Телефоны стали причиной сильного увеличения активности в бизнесе, которая, в свою очередь, повысила темпы экономического развития в наиболее технически развитых странах. На протяжении длительного периода времени телефоны влияли даже на распределение власти на международном уровне. (Государственная власть происходит из многих источников, но в

упрощенном случае можно предположить, что преимущество Америки в смысле глобального доминирования связано с большим развитием ее коммуникационных систем по отношению к другим странам. Около 1956 г. половина всех телефонов в мире находилась в США. Сегодня эта цифра снизилась до 1/3.)[146]

## **ЭЛЕКТРОННЫЕ ТРАССЫ**

**Н**асколько больше экономика стала зависеть от телефонов, настолько же компании и правительственные учреждения, которые имеют отношение к телефонным коммуникациям, становятся более влиятельными. В США компания AT&T, более известная как Bell System, или Ma Bell, стала доминирующей в телекоммуникационном бизнесе.

Трудно себе представить жизнеспособность экономики или бизнеса без приличного телефонного сервиса, к которому нас приучили, или какую-либо функцию в стране, где телефонная компания (обычно государственная) могла бы отказаться от основного телефонного сервиса или задержать его установку на годы. Такая бюрократическая власть может дать политические преимущества, вызвать взяточничество и коррупцию, снижение темпов развития национальной экономики, повлиять на рост или крах предприятия. Такая ситуация все еще превалирует во многих ранее социалистических и неиндустриальных странах.

И даже в технически развитых странах телефонные монополисты могут контролировать судьбу целых индустриальных секторов, соглашаясь или нет оказывать определенные услуги, устанавливая различные цены для разных клиентов, а иногда и другими средствами.

Иногда разозленные или расстроенные пользователи наносят ответный удар. Самая большая реструктуризация в истории — решение суда о расформировании AT&T в 1984 г. — может проиллюстрировать эту мысль[147].

Правительство США безуспешно пыталось демонтировать AT&T начиная с 1940 г. на основании слишком частых жалоб пользователей. Правительственные адвокаты подали на компанию в суд, затеяв бесконечную судебную волокиту, но не доби-

лись ничего существенного. Предупреждения компании не нарушать прав пользователей выносились непрерывно, но даже в годы правления демократической администрации, когда такие попытки были наиболее настойчивыми, монополия AT&T оставалась прочной.

Такой чрезвычайно смещенный баланс сил был комбинацией новых технологий и непрерывных требований пользователей деловых телефонов улучшить сервис.

Начиная с 60-х годов большое количество американских бизнесменов начало устанавливать компьютеры. В то же время спутники и многие другие новые технологии вышли из лабораторий, часть из них была создана в лабораториях AT&T, которые назывались Bell Labs. Вскоре корпоративные пользователи компьютеров стали требовать еще большего разнообразия сервиса для обработки данных в сетях. Они хотели иметь компьютеры, способные «общаться друг с другом», зная, что такие технологии вполне реальны. Но тот разнообразный сервис по обработке данных, в котором они отчаянно нуждались, представлял в то время слишком маленький рынок для того, чтобы возбудить аппетит Ma Bell.

Поскольку защищенная монополией телефонная компания не испытывала конкуренции, она слабо откликалась на эти новые нужды. Как только спутники и компьютеры распространились и все большему числу компаний потребовалась связь через них, недовольство AT&T стало нарастать. AT&T тормозило развитие корпорации IBM, основного поставщика компьютерного оборудования, IBM и по некоторым другим причинам была заинтересована в разрушении монополии AT&T. Политика этих корпораций была понятна.

Постепенно раздражение AT&T нарастало и в Вашингтоне. В конце концов комбинация новых технологий и растущей враждебности к Ma Bell создала политический климат для последовавшего взрыва. Разделив AT&T на части, суд, как и в начале века, открыл возможности конкуренции на телекоммуникационном рынке США. Говоря другими словами, причиной такой перестройки стали не просто юридические основания, а вполне

конструктивные силы.

В начале века бесконечные требования улучшения телекоммуникаций нанесли поражение Western Union, сегодня новые технологии и непрекращающиеся требования нового сервиса нанесли сокрушительное поражение AT&T. К настоящему моменту темп технологических изменений стал ошеломляющим, причем компании в гораздо большей степени зависят от телекоммуникаций, чем в начале века.

Сейчас все сферы бизнеса — и авиакомпания, и рынки машин, и нефтяные компании, и многие другие — вовлечены в многостороннюю борьбу за контроль над появляющимися коммуникационными системами. Действительно, как мы вскоре увидим, грузовые перевозки, телефонные станции, энергетические системы, магазины, фабрики, вся система производства и распределения — все пришло в движение.

Более того, по мере того как деньги все более уподобляются информации, а информация — деньгам, то и другое все больше сводится (и приводится в движение) к электронным импульсам. По мере того как исторический сплав телекоммуникаций и финансов углубляется, власть, которую несет контроль за сетями, увеличивается экспоненциально.

Все это объясняет ту неудержимую борьбу за контроль над электронными трассами завтрашнего дня, в которую вступают компании и правительства. Удивительно то, что лишь немногие большие руководители бизнеса действительно осознают всю глубину изменений, которые происходят в самой природе коммуникации в наше время, и их последствия.

## **САМООБУЧАЮЩИЕСЯ СЕТИ**

 любой может увидеть и потрогать телефон или компьютер, стоящие столе. Но это невозможно сделать с сетью, которая соединяет их со всем миром. По большей части мы не имеем представления о тех высокоскоростных возможностях, которые придают им форму чего-то подобного нервной системе в нашем обществе.

Сети, которые когда-то построили Морзе, Western Union, Bell и другие с помощью электрических проводов, не были разумны-

ми, если не сказать тупыми. Общепринято, что прямая линия — это кратчайшее расстояние между двумя пунктами. Поэтому инженеры стараются посылать сообщения от одного города к другому по возможности по прямым линиям.

Несмотря на то что такая философия сетей «первой стадии» была достаточно распространена, выяснилось, что прямая линия не всегда обеспечивает самый лучший и самый быстрый способ доставки информации из одного места в другое. На самом деле большая часть сообщений может передаваться быстрее, если не посылать повторно вызов, например из Таллахасси в Атланту, по одному и тому же маршруту, независимо от того, занята линия или нет. Сеть может посчитать вызовы в каждой линии и послать вызов по наименее занятому маршруту, который может проходить и через Новый Орлеан или даже через Сент-Луис, а не ждать, когда освободится прямолинейный маршрут.

Такое довольно простое решение стало первой инъекцией «ума» или «сообразительности» в систему; фактически сеть начала контролировать свою собственную работу. Этот прорыв привел ко многим дополнительным инновациям, часто очень остроумным, которые неожиданно позволили телефонным сетям «понимать» много больше о себе, проверять свои компоненты, диагностировать и даже предвидеть поломки.

Это было похоже на то, как если бы организм был мертв или бездействен и вдруг неожиданно получил способность измерять свое собственное кровяное давление, пульс и частоту дыхания. Сеть начала осознавать самое себя.

Пересекая всю планету проводами, проникающими в сотни миллионов домов, проводами, физическое содержимое которых было когда-то содержимым многих медных рудников, со сложными переключающими системами и технологиями пересылки в них, эти сети второй стадии постоянно совершенствовались, улучшались, расширялись и проявляли все большую и большую разумность, становясь в ряд истинных чудес индустриального века.

Поскольку они по большей части незаметны для обычного

пользователя, наша цивилизация радикально недооценивает замороженного блеска и концептуальной красоты этих невидимых сетей, так же как и их эволюционное значение.

Часть населения еще испытывает недостаток даже в отсталом телефонном сервисе, а исследователи уже активно работают над совершеншением следующего революционного шага в телекоммуникациях, созданием еще более изощренной сети третьего поколения.

Сегодня, когда миллионы компьютеров — от гигантских С gaus до небольших ноутбуков — подключены в сети, непрерывно возникают и связываются новые сети, создавая все более и более плотные «подсети», необходим еще более высокий уровень разумности или «самообучаемости» для управления необыкновенно большими объемами информации, проходящей через них.

В результате исследователи быстро движутся к еще более самообучающимся системам. Их цель — так называемые нейронные сети[148]. Они будут не только посылать по определенному маршруту сообщения, по необходимости изменяя его, но и на самом деле будут обучаться на собственном прошлом опыте, предсказывая, где и когда будет большая нагрузка, и на основании этого расширяя число контактов сети для поиска оптимальных соединений. Это похоже на то, как если бы Сан-Диего Фривэй или немецкий автобан были бы достаточно умными и способными расширять и сужать сами себя в зависимости от потока машин в данный момент.

Еще до того, как эти огромные усилия принесут свой результат, готовится другой, еще более гигантский шаг вперед. Мы движемся не в направлении системы четвертого поколения, а к совершенно другому типу мышления.

## **ПУТАНИЦА С СООБЩЕНИЕМ**



о сегодняшнего дня даже самые разумные сети, включая нейронные, имели только то, что может быть названо «интраразумностью». Вся их разумность нацелена вовнутрь.

Интраразумность подобна разумности, заложенной в наших

собственных автономных нервных системах, которые формируют произвольные действия тела, такие как сердцебиение или гормональная секреция — функции, о которых мы редко думаем, но которые необходимы для поддержания жизни.

Интраразумная сеть доставляет сообщение точно в том же виде, в каком оно было послано. Ученые и инженеры бьются над поддержанием чистоты сообщений, борясь за устранение какого-либо «шума», который может исказить или изменить сообщение. Они могут закодировать сообщение или оцифровать его, или «расфасовать» его (т. е. разбить на несколько более коротких) для того, чтобы переслать из одного места в другое. Сообщение снова восстанавливают после его прихода к адресату. При этом текст сообщения остается неизменным.

Сегодня мы иногда превышаем возможности интраразумных сетей и достигаем того, что может быть названо «экстраразумными» сетями. Они анализируют, комбинируют, переупаковывают сообщение, другими словами, делают ему массаж, иногда в этом процессе создавая новую информацию. Таким образом, массивное или увеличенное сообщение, которое приходит на другой конец, отличается от того, что было вначале, оно изменено программным обеспечением, скрытым в сети. Это так называемые Value Added Networks, или VANs. Они экстраразумны.

Сегодня большая часть VANo в кодирует и перекодирует сообщения для адаптации их к различным средствам. Например, во Франции служба Atlas 400 фирмы France Telecom принимает данные и преобразует их в форму, доступную для PC, для факсов или видеотехнических терминалов.

Такое не слишком сложно представить. Но концепция добавления объема к сообщениям не останавливается на приспособлении сообщений к некоторым техническим параметрам. Французская сеть Minitel, которая связывает 5 млн. домов и офисов, предлагает Гатрад ( Gatrad ), Митрад ( Mitrad ), Дило ( Dilo ) и другой сервис, который может принять сообщение из Франции и автоматически перевести его на английский, испанский, арабский, немецкий, итальянский или голландский языки и наобо-

рот. И хотя переводы несовершенны, такие программы вполне работоспособны. Некоторые программы имеют также специализированные словари, например аэрокосмическая промышленность, ядерная физика, политика[149].

Другие сети получают сообщение от отправителя и, прогнав его через компьютерную модель, посылают «увеличенное» сообщение другому пользователю.

Простой гипотетический пример.

Представьте себе, что фирма грузовых автомобильных перевозок, расположенная в окрестностях Парижа, должна регулярно отправлять свой транспорт 40 различным европейским распространителям, пополняя их продуктовые прилавки. Различные погодные и дорожные условия различаются в разных частях Европы, меняются курсы валют, цены на топливо и другие факторы. В прошлом каждый водитель либо заранее рассчитывал наилучший маршрут, либо каждый день звонил в компанию за инструкциями.

Но представьте, что вместо этого — независимый VAN - о переработчик. Поставщик не только может послать сигналы любому водителю грузовика в любую часть Европы, но и собрать текущую информацию о дорожных и погодных условиях, валюте и ценах на топливо. Парижский водитель грузовика посылает свои ежедневные сообщения и маршрутные инструкции в VAN для распространения их среди других водителей; эти сообщения, прежде чем попасть другим водителям, пропускаются через программное обеспечение сети, которое автоматически регулирует маршруты так, чтобы минимизировать время перевозки, проездные затраты, стоимость топлива, валютные затраты, используя самые последние данные.

В этом случае инструкции, посланные транспортной фирмой своим водителям, изменены по дороге и «увеличены» перед тем, как быть посланными. Фирма-поставщик телекоммуникаций, оператор VAN, интегрировала сообщения своего потребителя со свежей информацией, преобразовала их и после этого послала другим пользователям.

Это, однако, одно из наиболее простых использований экс-

тразумной сети. Как только сеть начинает предлагать более сложный сервис — сбор, интегрирование, оценка данных, автоматические заключения и «прогонка» через изоощренные модели, — их потенциальные возможности резко возрастают.

Короче говоря, «сообразительность» сетей нацелена не на изменения или улучшение самой сети, а на внешний мир, добавляя «экстраразумность» к сообщениям, которые от них исходят.

Находясь по большей части еще в головах своих создателей, экстраразумные сети представляют эволюционный скачок на новый уровень коммуникаций. Они также поднимают на более высокий уровень сложность, необходимую их потребителям. Для компании, которая посылает свои сообщения в VAN и позволяет им изменяться без понимания глубоких предпосылок, заложенных в программах VAN, это означает работать на слепом доверии, а не на основании разумно принятых решений. Скрытые в программах VAN пристрастия могут очень дорого обойтись пользователю.

Иностранные авиакомпании, например, жаловались Транспортному департаменту США, что они подвергаются дискриминации электронной сети, которую тысячи американских транспортных агентств используют при выборе рейса для своих клиентов. Компьютерная система бронирования под названием Сейбр ( Sabre ) эксплуатировалась корпорацией AMR Corp., которая также владела авиатранспортной компанией American Airlines[150]. В эту систему, которая отслеживала бронирование многих авиалиний, была заложена программа, которая помогла транспортному агенту выбрать наилучший из доступных полетов. Представители иностранных авиакомпаний предполагали, что система делает выбор предвзято.

Когда транспортный агент производит поиск рейса, скажем, из Франкфурта в Сент-Луис, штат Миссури, на экране его компьютера появляются маршруты полетов в порядке возрастания длительности времени полета. Наиболее короткий полет считается наилучшим. Но программа Сейбр автоматически предполагала такие пересадки с одной авиалинии на другую, на что набегало лишних 90 минут, безотносительно к реальному времени

маршрута. Поскольку многие маршруты в США проложены так, что требуют пересадок на местные американские авиалинии, иностранные перевозчики заявили о наличии скрытых в этом программном обеспечении предпосылок, ставящих в невыгодное положение тех, чьи маршрутные пересадки занимают менее 90 минут. По этой причине их рейсы, как они утверждали, выбирались с меньшей вероятностью транспортными агентами. Короче говоря, экстраординарность имела предубеждения.

Представьте себе, что вскоре не отдельные противоречия, а тысячи VANo в с десятками тысяч программ и моделей будут непрерывно манипулировать сообщениями, которые пробегают по этим самообучающимся электронным трассам. Одна Англия может похвастаться 1000 таких VANo в, Западная Германия — 700; более 500 компаний в Японии зарегистрировало эксплуатируемые ими VAN ы в министерстве почты и телекоммуникаций [151].

Существование VANo в обещает изъять несметное количество миллиардов долларов из сегодняшней стоимости производства продукции и ее распределения, избавиться от волокиты, уменьшая количество необходимых действий, ускоряя время отклика. Но инъекция экстраординарности в эти быстро распространяющиеся и взаимосвязанные сети имеет еще большее значение. Она подобна неожиданному, фантастическому внедрению коры головного мозга в организм, который никогда не имел мозга. В комбинации с автономной нервной системой это дает организму не просто самосознание и способность изменять самого себя, но также способность прямо вмешиваться в нашу жизнь, начиная в первую очередь с нашего бизнеса.

Поэтому сети получают совершенно новые роли в бизнесе и обществе. И хотя до сих пор, насколько нам известно, еще никто не воспользовался их экстраординарностью для злых, криминальных целей, а распространение экстраординарных сетей находится все еще в младенческом состоянии, законы и меры безопасности для них все же создаются.

Кто знает, что за этим последует? Создавая самообучающиеся нейронные электронные системы, мы изменяем правила куль-

туры и бизнеса.

Экстраразумность вызовет ошеломляющие вопросы о взаимосвязях, информации и знании, о языке и этике и о трудных для понимания моделях, скрытых в программном обеспечении. Право исправлять, ответственность за ошибки или предвзятость, право собственности и вопросы о справедливости — все это каскадом навалится на исполнительные власти и суды в грядущие годы, когда общество попробует адаптироваться к существованию экстраразумности.

Поскольку приложения экстраразумности в один прекрасный день пойдут дальше простых вопросов бизнеса, они вызовут глубокие социальные, политические и даже философские изменения. Чудеса труда, интеллекта и научного воображения, которые затмевают строительство египетских пирамид, средневековых соборов или Стоунхенджа, сегодня выливаются в строительство электронной инфраструктуры завтрашнего суперсимволического общества.

Экстраразумность, как мы увидим далее, уже опрокидывает существующий баланс сил в целых секторах нарождающейся экономики.

## 11. ВЛАСТЬ СЕТИ



пония в панике. Внешний мир часто видит ее экономику непоколебимой. Но совершенно иначе все видится изнутри. Она не имеет своего энергетического обеспечения, у нее мало собственного продовольствия, она очень чувствительна к торговым ограничениям. Если иена идет вниз — Япония взволнована, если иена идет вверх — Япония взволнована. Но при этом каждый отдельный японец не слишком волнуется об экономике в целом. Японцы больше озабочены своим будущим, поэтому они — величайшие в мире перестраховщики. Большинство японцев страхуют свои жизни.

На протяжении длительного времени основными организациями, получающими наибольшую выгоду от этих беспокойств, были гигантские страховые компании. Сегодня, однако, страховые компании сами обеспокоены.

Правительство открыло дверь для агрессивных конкурентов

японских страховых компаний. Сильные страховые компании мирового класса, сравнимые с «Номура» ( Nomura ) или «Дайва» ( Daiwa ), L ynches или Shearsons of Japan, готовы выйти на арену конкурентной борьбы в сфере страхования.

Предваряя это движение, вся область страхования находится в суматохе изменений. Потребитель постоянно требует новых страховых полисов и финансового сервиса, которые эти почтенные гиганты (например, Nipon Life ) уже более сотни лет не в состоянии организовать и контролировать.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, большие страховые фирмы начали прокладывать электронные линии защиты. Так, Nipon Life вложила около полумиллиарда долларов в новые информационные системы, а именно: 5000 персональных компьютеров и 1500 больших компьютеров для своих вторичных офисов, мега-ЭВМ для целых областей и центров управления плюс оптические сканеры и другое оборудование, и все это вместе включено в единую сеть[152].

Компания Rival Dai - Ichi Mutual также серьезно включилась в эту игру, строя сеть, которая позволит агентам в различных областях, набрав номер телефона центрального банка данных, получить необходимые сведения, факсимильные распечатки данных о потребителях и страховых полисах. В то же время фирма Meiji Mutual с 38000 контингентом страховых агентов, в основном женщинами, также задалась целью вооружить себя новыми коммуникациями.

Ни одна из страховых компаний не осталась в стороне. В Японии все становится электронным. «Datamation» писала: «Большая часть страховых компаний устанавливает сети с 5 тысячами или более персональных компьютеров и рабочими станциями в каждом углу Японии»[153]. Как говорит сотрудник фирмы Meiji Тошиуки Накамура, «если мы не сделаем этого, мы можем потерять все».

Накамура прав. Как только электронные сети распространились, баланс власти начал изменяться, и не только в Японии. США и Европа также оплетены проводами как никогда. Это электронное соревнование века.

## ВЫБОР ДЖИНСОВОЙ ТКАНИ



Рассмотрим пару джинсов. Материал деним в них может быть сделан компанией Burlington Industries. Эта гигантская американская текстильная фирма распространяет среди своих пользователей программное обеспечение, которое позволяет им связаться с сетью Burlington, просмотреть электронное хранилище материалов, заказать необходимую серию, и все это практически мгновенно[154].

Производители, подобные Burlington, надеются, что такой сервис даст им преимущество над их конкурентами, сделает жизнь потребителей их продукции легче и одновременно вовлечет потребителей в новые системы «электронного обмена данными» ( EDI ) настолько сильно, что они не смогут уже без этого обходиться.

В своей simplestейшей форме EDI -системы позволяют простой электронный обмен документами между компаниями или партнерами по бизнесу: накладными, спецификациями, инвентарными данными и т.п. EDI более подобно тому, что называется Mozart a tunesmith. Соединение баз данных с электронными системами позволяет компаниям осуществлять очень тесное сотрудничество.

Например, в то время как Burlington открывает свои инвентарные файлы своим покупателям, изготовитель компьютеров Digital Equipment ( DEC ) открывает секреты своих разработок своим поставщикам. Когда компания DEC размещает заказ на компоненты, она может электронно перенести свой полный файл Computer - Aided - Design фирме-поставщику. Таким образом, и продавец, и покупатель могут работать более тесно друг с другом на каждом этапе партнерства. Целью является доверительность отношений.

Большие автомобильные компании сегодня фактически отказываются работать с поставщиками, которые не оснащены оборудованием для электронного взаимодействия. Компания Форд предписала 57 своим заводам-изготовителям электронно обмениваться информацией о поставках, потребностях в материалах, квитанциями с потребителями и поставщиками[155].

Преимущества EDI заключаются не только в уменьшении бумажной работы, но и в более быстром и более гибком отклике на нужды потребителей. Все вместе это дает значительную экономию.

Но всемирное смещение в сторону электронного взаимобмена подразумевает также и радикальные изменения во всей системе бизнеса. Компании формируют так называемые группы совместного владения информацией. Для коммуникаций становятся мало значимыми организационные границы.

Как в отношении японских страховых компаний, так и в отношении американского авторынка, EDI вызвала большие изменения и в системе отчетности и управления. По мере того как компании становятся более оснащенными электронной техникой, меняются люди, меняются профессии, некоторые подразделения растут, другие — исчезают. Полную перестройку претерпевают все деловые связи фирм, их поставщиков и их потребителей.

Таким образом, изменение баланса сил не ограничивается отдельной фирмой. Целые сектора экономики уже подвергаются воздействию EDI — оружия, с помощью которого «устраняются» посредники.

## **ОПТОВИКИ ИГРАЮТ В БИНГО**



hiseido, основная японская косметическая фирма, использует, например, свою сеть для обхода традиционной системы распределения. Порошки Shiseido, кремы, тени для век, лосьоны и вся косметика «на каждый день» распространены по всей Японии и начинают заполнять рынки США и Европы.

Связав свои компьютеры напрямую с компьютерами потребителей, компания отказалась от услуг оптовиков, поставляя товары из своих собственных центров распределения напрямую в магазины[156]. Если Shiseido и другие производители смогут напрямую «говорить» со своими розничными торговцами, а розничные торговцы смогут электронно получить доступ к компьютерам производителя, нужны ли им будут посредники?

«Оптовые торговцы? Bingo ! Обойдемся», — заявляет Монро

Гринштейн, аналитик в фирме безопасности Bear, Stearns в Нью-Йорке[157]. Для того чтобы избежать такой судьбы, оптовики также обратили свои взоры в сторону электронного вооружения.

Широко известный и сегодня классический случай получения преимуществ оптовиком и новых возможностей на рынке связан с компанией Американское больничное обеспечение ( AHS ), ныне включенной в состав Корпорации охраны здоровья Бакстера. С начала 1978 г. AHS начала размещать внутри больниц терминалы, позволяющие иметь дело непосредственно, через электронную сеть, со своими компьютерами. Больнице проще сделать заказ на поставку от AHS путем нажатия на кнопку терминала, чем каким-либо другим способом[158].

AHS использовала также сеть для сбора всех видов полезной информации о продуктах, их использовании, ценах, инвентарном контроле и т.д. от своих потребителей. Система AHS была такой отзывчивой и надежной, что больницы могли даже отказаться от своей собственной системы инвентаризации, экономя при этом значительное количество денег. Если больница полностью доверяла свой бизнес AHS, эта компания обеспечивала полное управление информационной системой в больнице. AHS работала великолепно.

Консультант Питер Кин в своей статье «Конкуренция во времени» описал, как «Форемост Мак-Кессон», оптовый поставщик в фармацевтике, применил стратегию AHS в собственной области.

Как только заказы потребителя попадали в компьютер фирмы «Форемост Мак-Кессон» с клавиатур терминалов, размещенных в 15 тысячах магазинов, они в тот же момент сортировались и объединялись. После этого «Форемост Мак-Кессон» делал свой собственный заказ, добрая половина которого мгновенно электронно переправлялась его фирмам-поставщикам.

Такие высокоскоростные системы позволили AHS, «Мак-Кессон» и многим другим фирмам связать себя с потребителями настолько удобно, что потребителю стало невыгодно переносить свой бизнес куда-то еще. А пользователям системы сохраняют

значительные суммы и помогают управлять с большей легкостью всем вокруг. Все это в полной мере отражается на власти крупных оптовиков.

Но АНС и «Форемост» все еще исключение. Большая часть оптовиков, поставленная перед фактом существования электронных «игр», оказывается между молотом и наковальней: в промежутке между производителями и все более и более изоциренными розничными торговцами.

## **ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЕ ВЛАДЕНИЕ И ОГРАНИЧЕНИЯ**

**К**омпании оптовых поставок стали следующей жертвой экстраординарности.

Поскольку сегодня благодаря компьютерам предприятия могут гибко реагировать на запросы потребителей, компании оптовых поставок должны осуществить переход от малого числа огромных заказов на однотипную продукцию ко многим более мелким заказам на разнообразные продукты. Ускорение бизнеса, стимулированное созданием электронных сетей, одновременно увеличивает давление за ускоренные поставки с фабрик в магазины.

Все это подразумевает уменьшение морских перевозок, сокращение времени хранения, более быструю оборачиваемость и требования к более точной информации о том, где находится каждый хранящийся продукт: меньше пространства — больше информации.

Это изменение сокращает жизненное пространство для оптовиков и вынуждает наиболее умных владельцев оптовых складов к поиску альтернативных функций. Некоторые из них используют компьютерные сети для того, чтобы продавать пользователю компьютерные программы работы с данными системы управления транспортными перевозками, упаковкой, сортировкой, проверкой качества, аукционами, встречами и т.п. Другие (например, «Сумитомо» в Японии), поскольку традиционные функции оптовых складов иссякают, начинают заниматься операциями с движимым имуществом[159].

Суперсимволическая экономика и распространение экстра-разумности потрясли и сектор транспортных перевозок — железнодорожных, морских, автомобильных. Подобно владельцам оптовых складов, многие перевозчики грузов вынуждены обращаться к электронным сетям для самовывживания.

В Японии движение в сторону более быстрого производства продукции предприятиями и переход к более быстрым поставкам означает резкое увеличение активности в обеспечении более быстрых перевозок. И вместо больших поставок раз в неделю производители вынуждены переходить к более мелким, но более частым поставкам. Наиболее быстро растут поставки «дверь-в-дверь».

Сегодня экстраразумность распространяется во всех традиционных секторах производства продукции и системы распределения как необходимый элемент их выживания или как наступательное оружие для распространения их власти.

## **МОБИЛИЗАЦИЯ НА ЭЛЕКТРОННУЮ ВОЙНУ**



Электронные войны охватывают одну отрасль промышленности за другой.

Промышленным группам легче предпринимать объединенные коллективные действия, чем индивидуальным фирмам. Широкие индустриальные сети особенно заметны в Японии, где их созданию покровительствует вездесущее министерство международной торговли и индустрии ( MITI ). MITI подталкивает нефтяную промышленность к построению сети, которая свяжет очистку, хранение и розничную торговлю топливом[160]. Широкие индустриальные VAN ы уже появились в таких областях, как заморозка продуктов, медицинская оптика, спортивные товары.

Такие широкие индустриальные сети связали все и везде. В Австралии два конкурирующих VANa — Woolcom и сервис, предлагаемый компанией Talman Pty., Ltd. для посредников и экспортеров шерсти — соперничают в бизнесе и приоритетах в связях с международной торговой сетью Tradegate и системой экспортных продаж EXIT[161].

В США основная тенденция заключается в еще большем

усложнении сети, которая не только свяжет вместе таких текстильных производителей, как Burlington, но и рынки одежды, и гигантских розничных торговцев типа Wal - Mart и K mart. Для обеспечения поддержки этих усилий такие лидеры бизнеса, как Роджер Милликин, глава компании Millikin&Company, произносили речи, проводили семинары, финансировали научные работы и проповедовали «библию сети».

Ключевая проблема промышленности — недостаточно быстрый отклик на нужды потребителей. Фасоны одежды изменяются быстро, поэтому промышленность должна сократить время между заказом и поставкой от недели до одного дня за счет установки электронной сети, которая соединит все этапы производства одежды — от текстильного производства до кассовых аппаратов розничных торговцев. Ускорение отклика означает гигантскую экономию за счет значительного сокращения номенклатуры товаров.

Эта электронная система позволяет розничным торговцам заказывать более мелкие партии товаров и чаще менять ассортимент продаваемых товаров в соответствии с изменениями вкусов и предпочтений потребителей, отказываясь от услуг неповоротливых оптовиков. Милликин ссылается на опыт одной из сетей универсальных магазинов, которая способна продавать на 25% больше женских брюк, уменьшив ассортимент этого товара на 25%. И действительно, даже частично развернутая система дает поразительные результаты. Эта кампания началась в 1986 г. К 1989 г., согласно «Артуру Андерсену и Ко», более 75 розничных торговцев вложили приблизительно 3,6 млрд. долл. в систему, названную «Быстрый отклик», и уже получили прибыль свыше 9,6 млрд. долл.

Фактически Милликин и многие другие уверены, что если система столь эффективна, то такая электронная «разумность» может служить оружием в международной торговой войне. Если эффективность системы станет достаточно высокой, американская текстильная и швейная промышленность сможет конкурировать с импортом из стран с дешевым трудом[162].

В то время как компании и целые отрасли промышленности

соревнуются в стремлении утвердить себя в будущем путем построения своих собственных специализированных сетей, другие гиганты соревнуются в развертывании глобальных многоцелевых сетей, способных доставить сообщение любому потребителю.

Мы наблюдаем появление нескольких типов электронных сетей: частные сети, в первую очередь спроектированные для служащих отдельных компаний; EDI, «сцепляющие» индивидуальные компании и их потребителей и/или продавцов; широкие индустриальные сети. К этому сегодня необходимо добавить общественные сети — общие поставщики услуг, — которые необходимы для соединения сетей более низкого уровня друг с другом и передачи сообщений кому-либо еще.

Стоимость сообщений и данных, проходящих через эту нейронную систему, настолько велика, что сражение еще больших масштабов произошло среди больших компаний, старающихся доминировать в области сетей — общих поставщиков услуг. Гиганты, подобные British Telecom, AT&T или японской KDD, соревнуются в расширении своих возможностей скорейшей передачи больших объемов данных[163]. Крупные компании, которые владеют своими собственными глобальными сетями, продают услуги более отстающим компаниям и конкурируют с традиционными поставщиками услуг. Например, «Тойота» и IBM сражаются за бизнес, который мог бы войти в одну из старых телефонных компаний. General Electric ( GE ) эксплуатирует свою сеть в 70 странах, Bennetton, основанная в Италии, полагается на сеть GE, соединяя с ее помощью 90% своих служащих[164].

То, что формируется на наших глазах, является совершенно новой многоуровневой системой — инфраструктурой экономики XXI в.

## **ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПЕТЛЯ**



тот рост вызовет новые сражения за контроль над знаниями и коммуникациями, которые изменят баланс сил между людьми, компаниями, отраслями промышленности и странами. Однако «нейронизация» экономики едва только начинается и новые игроки каждый день вступают в

эту борьбу за власть. Это и кредитно-карточные компании, и гигантские японские торговые дома, производители оборудования и многие другие.

Ключевым звеном в этой возникающей системе становятся пластиковые карточки в бумажниках потребителей: карточки для автоматических считывающих машин, общепринятые кредитные карточки, «умные» ( smart ) дебетные карточки; в любом случае карточки связывают сеть с отдельным человеком. Такие связи могут в принципе распространяться довольно широко.

В то время как все — от банков и нефтяных компаний до местных оптовиков — погружаются все более в электронную эру... в то время как карточки становятся умнее, принося и передавая большое количество информации, а деньги сами становятся «суперсимволическими», уже не связанными с какой-либо бумажной или металлической валютой, именно карточки обеспечивают необходимую связь в появляющейся нейронной системе.

Кто бы ни контролировал карточки, банкиры или их конкуренты, карточки дают бесценный канал входа в любой дом и в повседневную жизнь. Таким образом, мы наблюдаем попытки связать карточки потребителей со специализированными сетями. В Японии, например, JCB Co., фирма кредитных карточек, вместе с NTT Data Communications выпустила карточку, которую женщины могут использовать в парикмахерских. Планируется связать 35000 парикмахерских с 10 миллионами владельцев таких карточек в течение двух лет[165].

Давнишней мечтой строителей всемирной сети является простая интеграционная петля связи, которая пройдет через потребителя (он будет электронно сообщать бизнесу, какие товары или услуги нужно выпускать)... к производителю... через то, что останется от посреднических фирм... к розничному торговцу или электронной системе «покупок не выходя из дома»... к АТМ или системе электронной оплаты по кредитным карточкам и, в конечном итоге, обратно в дом потребителя.

Любая компания или промышленная группа, которая сможет захватить контроль над основными звеньями в этом цикле,

приобретет и значительную политическую власть. Но такой контроль будет меньше зависеть от денег, а больше от возможностей компьютеров и электронных сетей.

## **БЛИЦКРИГ БИЗНЕСА**



экономики прошлого, сельскохозяйственная или индустриальная, зиждились на прочных структурах.

Сегодня мы закладываем электронную основу уско-ряющейся, калейдоскопически меняющейся экономики, способной мгновенно перестраивать себя, менять формы без саморазрушения. Новая экстраординарность является частью необходимого адаптационного оснащения.

Пользуясь временной неразберихой в новых течениях, бизнес имеет возможность использовать экстраординарность и для неожиданных атак на совершенно новые области. Это означает, что компании не могут находиться в полной уверенности, что в следующий момент не будут подвержены конкурирующему выдавливанию.

Классический блицкриг, хорошо проанализированный в литературе по сетям, осуществила компания «Меррилл Линч», выпустив ее Cash Management Account ( CMA ) в 1977 г., «Меррилл Линч» первой использовала информационные технологии для стратегических, а не просто для административных целей[166].

CMA был новым финансовым продуктом, который комбинировал четыре ранее разделенных вида услуг: расчетный счет, депозитный счет, кредитная карточка и счет безопасности. Пользователь мог свободно перемещать средства между этими счетами. Если не происходило банковской задержки, расчетный счет приносил доход.

Интеграция этих ранее разделенных продуктов в единое предложение стало возможным только благодаря созданной «Меррилл Линч» изощренной компьютерной технологии и электронных сетей. В течение 12 месяцев «Меррилл» высосала 5 млрд. долл. из фондов потребителей и к 1984 г., согласно консультанту Питеру Кину, 70 млрд. долл. прошло через руки фирмы. Кин называет это «опережающим ударом» по банкам, которые не увидели, что их клиенты перевели большие суммы с

обычных расчетных счетов в СМА. Дома безопасности, не будучи субъектами банковского производства и вообще не рассматривающиеся как банки, опустошили банки.

Вслед за этим многие банки и другие финансовые институты начали предлагать подобные услуги, но фирма «Меррилл» имела преимущество — она была первой.

Странность этого нового гибридного образца конкуренции, которая отражает реструктурирование рынка в результате появления экстраразумности, заключается в движении розничных торговцев подобных группе «Сейбу Сайсон» в бизнес финансовых услуг. Филиал «Сейбу» планирует установить электронный банкомат на железнодорожных станциях[167]. «Бритиш Петролеум», создавшая свой собственный внутренний банк, теперь продает банковские услуги[168].

Экстраразумные сети помогают объяснить всепроникающий натиск дерегулирования экономики. Они предполагают, что правительственное регулирование будет незначительным и малоэффективным, поскольку оно было основано на категориях и подразделениях промышленности, которые исчезли с появлением экстраразумности. Можно ли банковское регулирование приносить к небанковскому? И что такое банк сегодняшнего дня?

Связав реальную работу компаний совместными линиями, создав условия для конкуренции в областях, когда-то относящихся к чужеродным, экстраразумные сети сломали старые спецификации и сложившееся разделение труда.

На их место приходят новые объединения и группы компаний, плотно взаимосвязанные не просто деньгами, а общей информацией.

Именно это разрушение, вызванное резким реструктурированием экономики на основе знания, позволяет понять многие нынешние проблемы, связанные с упадком и неэффективностью: неработающие законы, компьютерные ошибки, неадекватный сервис, ощущение, что все происходит неправильно. Старая экономика «фабричных труб» уходит, новая суперсимволическая экономика пока еще только строится, а электронная инфраструктура, от которой она в сильной степени зависит, все

еще находится на начальной стадии развития.

Информация — самый подвижный из всех ресурсов, и эта подвижность есть отличительная черта экономики, в которой производство и распределение продовольствия, энергии, товаров и услуг все в большей и большей степени зависит от обмена символами.

Нарождающаяся сейчас экономика более всего подобна нервной системе, и она функционирует в соответствии с законами, которые пока еще никто даже не сформулировал.

Беспрецедентный рост экстраразумности идет вглубь, иногда приводя в уныние все общество вопросами, совершенно отличными от тех, которые возникали при предыдущих революциях. в области средств связи.

## **ПОЯВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ МОНОПОЛИЙ ?**



кстраразумность способна выжать и выбросить из экономики несчетные миллиарды долларов «жировых накоплений». Потенциально это громадный прыжок вперед. Новая экономика заменит не только капитал, энергию и ресурсы, но и потребует от работников интеллекта и воображения.

Приведет ли экстраразумность к «улучшению» жизни, частично зависит от социальной и политической разумности, которая влияет на все развитие.

Наши сети становятся более автоматизированными и экстраразумными, при этом большая часть человеческого участия в принятии решений скрыта от взора, и наша зависимость от заранее запрограммированных событий все возрастает. Все это основано на концепции и предположениях, которые мало понятны и которые иногда мы даже не хотим высказать.

Ожидается, что вскоре компьютерная техника совершит новый скачок: будет введена параллельная обработка информации, создан искусственный интеллект и другие поразительные инновации. Распознавание речи и автоматический перевод войдут, без сомнения, в широкое использование вместе с высококачественными визуальными дисплеями и высококачествен-

ным воспроизведением звука. Одни и те же сети будут передавать голос, данные, изображения и информацию во многих других формах. Все это поставит новые философские вопросы.

Некоторые видят во всем этом идущую монополизацию знания. «Момент истины», писал профессор Фредерик Джеймсон, университет Дьюка, на начальных стадиях роста символической экономики «...наступает, когда вопрос о собственности и управлении новыми банками информации... (достигает) неимоверной остроты». Джеймсон пробуждает призрак «глобальной личной монополии над информацией».

Эти опасения наивны. Вопрос не в том, будет ли существовать одна гигантская монополия контроля за всей информацией (это кажется маловероятным), а в том, кто будет контролировать бесконечные преобразования и перепреобразования, которые принесет с собой экстраразумность, по мере того как данные, информация и знания будут протекать через нервную систему сверхсимволической экономики.

Ставящие в тупик новые вопросы о благовидном и неблагоприятном использовании знаний начнутся в случае конфронтации бизнеса и общества как целого. Вскоре они станут не просто отражать мысль Бэкона: «знание — сила», а истину более высокого уровня — в сверхсимволической экономике знание о знании значит еще больше.

## 12. РАСШИРЯЮЩАЯСЯ ВОЙНА

онтики и автомобили — вещи разные. И не только размером, функцией и ценой отличаются они друг от друга. Скажем сразу, что мы имеем в виду. Человек использует зонтик, не покупая другой продукции и других изделий. И наоборот, автомобиль совершенно бесполезен без топлива, масла, ремонтной службы, запасных частей, не говоря уж об улицах и дорогах. Поэтому скромный зонтик, строго говоря, есть изделие индивидуальное, свободно используемое безотносительно к любым вещам.

Наоборот, могучий автомобиль — это член команды, полностью зависящий от других игроков (как и бритвенное лезвие, магнитофон и многое другое, что работает только в сочетании с

другими изделиями). Телевизор пялится в пустоту жилой комнаты, если кто-то где-то не передает через него изображение. Даже обычная ваттер-клозетная цепочка для спуска воды предполагает наличие приспособления, чтобы дернуть за нее.

Все это — элементы неких систем. У них совершенно точно есть системная природа, которая составляет, собственно, первопричину всей экономики. «Игрок в команде» должен играть по определенным правилам, продукт или явление системы требует стандартизации. Трехзубцовая электрическая вилка никак не поможет, если на всех стенах вашей квартиры поставлены розетки с двумя гнездами.

Это отличие между единичными и стандартными изделиями высвечивает в результате тот факт, что сегодняшняя расширяющаяся информационная война захватила весь мир. Французы называют ее «войной стандартов» — «la guerre des normes». Битвы между стандартами, бушующие в промышленности, так же разнообразны, как медицинские технологии, емкости, изготовленные путем давления, или фотоаппараты.

Многие из наиболее взрывных — и общенародных — споров напрямую связаны с проблемами создания и распространения данных, информации, знаний, образов и развлечений.

В сущности, в миллионах домов идет глобальная битва между деньгами и политикой. Происходят радикальные перемены в значимости среди таких индустриальных гигантов, как IBM, AT&T, «Sony» и «Siemens». И это воздействует на национальные экономики.

В настоящее время эти битвы более публичны, чем в те времена, когда борьба шла за то, какой тип ТВ-системы (из трех) выберет мир в грядущем десятилетии.

## **СТАВКА В 500 МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ**



ейчас в разных частях мира используется один из трех телевизионных стандартов (систем): NTSC, PAL и SECAM. Они мало отличаются друг от друга, но они не совместимы. Из-за этого такая американская программа, как Косби-шоу, обычно переписывается с одной системы на другую для выпуска в эфир. Но изображения, передаваемые этими тремя си-

стемами, сильно проигрывают по сравнению с HDTV — телевидением завтрашнего дня.

HDTV — «high - definition TV», т.е. телевидение без помех (ТВБП) — это сегодняшний домашний видеоэкран, на котором воспроизводится то, что записано на компакт-диске, точно так же, как запись на грампластинке проигрывалась на бабушкином граммофоне (или патефоне). Изображение ТВБП по качеству превосходит самые лучшие широкоформатные фильмы. Оно создает изображение на экране компьютерного монитора, выглядящее ярко и четко, как прекрасно отпечатанная страница[169].

Конгрессмен Мэл Левин, выступая в подкомиссии по телекоммуникации палаты представителей конгресса США, показал, что нет более запутанной системы, чем ТВ. Телевидение без помех, сказал он, «являет собой новую генерацию потребителей электроники, они внедряют технологические разработки в дюжину сфер — от микросхем до волоконной оптики, батареек, передающих ТВ-камер»[170].

Именно потому что качество ТВБП высоко, его возможно использовать в кинотеатрах по всему миру: фильм сразу после завершения можно передавать через спутниковую связь; так он попадает на дополнительный огромный рынок — рынок спутниковой связи.

Когда решение перейти на стандарт ТВБП будет окончательно оформлено, это принесет доход мировому рынку, по оценкам экспертов, порядка \$ 0,5 триллиона.

Японские инженеры разрабатывали систему ТВБП около двадцати лет. Сейчас работа почти без помех прорвалась на международную экономическую арену. Когда это случилось, писатель Бернард Кассен написал в «Le Monde Diplomatique», что «японцы и американцы угрожают превратить все европейские телевизионные сети в устаревший хлам, заменив всех их одним махом».

Японцы надеялись, что мир примет простой стандарт ТВБП. Это должно было стать простым и выгодным делом. По их задумке, как только они начнут продавать этот основной международный стандарт, откроется путь для массивной экспансии японской потребительской электронной индустрии.

Пытаясь помешать этому стремительному нападению, европейские правительства и ТВ-сети (а во многих случаях это взаимосвязанные структуры) решили оставить те же стандарты средств массовой информации именно потому, что они не совместимы с японской системой. Они надеялись, что это даст европейским промышленникам шанс догнать японцев в технологии. Тогда сами европейцы могли бы внедрять ТВБП[171].

Тридцать две европейские широкоэшелательные компании, университеты и промышленники поспешно объединились в 1995 г. в сообщество «Eureka», чтобы спроектировать и начать создавать общую систему беспомеховых технологий, охватывающую все — от студий и передающего оборудования до ТВ-сетей. Томсон (фирма S. A.) из Франции был координатором совместных разработок технических стандартов для ТВ-продукции; Роберт Бош (фирма GmbH) из Германии сосредоточил свои усилия на оборудовании студий; Торн (фирма EMI) из Великобритании — на ТВ-передатчиках.

Тем временем европейцы начали также заигрывать с США. Западно-германский министр почт и телекоммуникаций Христиан Шварц-Шиллинг слетал в Вашингтон и заключил формальное соглашение, гласящее: «Мы не позволим Японии получить верховенство в грядущем поколении стандартов»[172].

К настоящему времени японцев начало беспокоить, что европейцы могут тихо начать контратаку как на японский, так и на американский внутренние рынки со своей европейской версией беспомехового ТВ-стандарта. Чтобы заблокировать эту возможность, японские промышленники организовали жесткое лобби в США против европейской системы ТВ.

Учитывая ненадежность ситуации, японцы тщательно готовятся завоевывать иные рынки в разных частях света, заявляя при случае, что они не могут импортировать один-единственный стандарт[173].

Экономическая параноя особенно агрессивна в США, где общее обсуждение беспомехового ТВ-стандарта вязнет в болоте педантичных споров о технических проблемах, в политических дискуссиях и в коммерческом соперничестве.

Три крупнейшие ТВ-системы США хотят замедлить продвижение беспомехового ТВ-стандарта. Они объясняют это тем, что нынешний обычный ТВ-стандарт, который действует в США, так же хорошо обеспечивает современные сигналы, как и новые беспомеховые изображения. Напротив, представители кабельного телевидения и спутниковых передающих систем утверждают, что нынешние стандарты парализуют исследования в области улучшения кабельного ТВ и спутниковой трансляции.

В то же время конгресс США хочет, чтобы приход новых сетей в американские дома был результатом внутриамериканского планирования. «Японские и европейские компании, — говорит конгрессмен Эдвард Марки, — наступают издалека, в то время как наша отечественная электронная промышленность умирает»[174].

Борьба за телевидение как одно из проявлений «техно-национализма» будет в грядущие годы вспыхивать и разгораться все больше, но она не сравнима с идущей рядом и параллельно войной в сфере компьютеризации.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ**

 егодня нововведения ставят перед промышленниками мучительный выбор: или придумывать и вводить стандарты в свою промышленность, или «сдирать» чей-либо еще стандарт, или развивать торговлю в Сибири, где продукция имеет ограниченное использование и рынки.

Компьютерная фирма IBM стала доминирующей силой в компьютерной промышленности с самого своего возникновения. Торговцы IBM первыми внедрили компьютеризацию в правительственные учреждения и офисы корпораций. И буквально через два десятилетия фирме IBM сопротивлялись только слабые и дезорганизованные конкуренты.

Основополагающий успех IBM принесло распространение первых сетевых стандартов (и принуждение это сделать), связывающих внешние компьютеры[175].

Сначала это было оборудование, которое считалось главным. Но постепенно стало ясно, что программное обеспечение — более важный элемент в любой компьютерной системе. Так назы-

ваемые прикладные программы содержали набор инструкций машине: как осуществлять такие задачи, как вычисление или пословная обработка текстов, печатание, рисование с выводом на дисплей, общение. Но каждый компьютер создавался в одном из видов мета-программ, именуемых «операционной системой», которая определяла, какие типы программ могли в ней быть использованы, а какие — нет.

Ключевым в компьютерной технике оказалось программное обеспечение, в программном обеспечении — операционная система, а основным рычагом управления, т.е. ключами операционных систем — стандарты, которые, в свою очередь, эти системы заключают в себе[176]. Управление этими стандартами и сделало систему IBM сверхмощной в компьютерном мире.

Несмотря на усилия IBM, с годами возникали и другие операционные системы. Например, система UNIX, разработанная в компании AT&T (Американская телефонная и телеграфная компания). Когда Эппл Компьютер Инкорпорейтед ( Apple Computer, Inc.) начала революцию микрокомпьютеризации (в середине 70-х гг.), она специально выбрала для производства машины, несовместимые с IBM, а также другие операционные системы.

Сегодня разгорелась широкомасштабная война между IBM и ее главными конкурентами за будущие стандарты операционных систем. Борьба ведется на высоком технологическом уровне, в нее вовлечены не только многочисленные эксперты, но и силы, далекие от собственно компьютерной промышленности. Правительства же смотрят на эту борьбу с точки зрения своих планов экономического развития на завтра.

Поскольку IBM еще занимает ведущее место, ее операционные системы удерживают пользователей и сдерживают конкурентов, образовалась Лондонская организация X/Open («Открытые системы»), чтобы производить стандарт для операционных систем миникомпьютеров, конфигураций оборудования ( workstation ) и персональных компьютеров ( PC ) — это те именно области, в которых IBM наиболее уязвима. Сети, созданные такими компаниями, как американская AT&T, DEC ( Digital Equipment Corporation ) и германская «Сименс» ( Siemens ), вклю-

чают сейчас и японские сети «Фуджитсу» ( Fujitsu ) — все они нуждаются в новом стандарте, который будет скорее «открытым», чем явится барьером для оборудования не системы IBM.

Поскольку теперь давление на IBM стало столь сильным, она вынуждена объединяться и сотрудничать скрепя сердце с другими группами, которые в будущем пойдут по пути «открытых» систем.

Еще до того как замедление совершенно ослабило ее, компания IBM столкнулась лицом к лицу с другим противником — она выступила против компании «Белл» ( Ma Bell ), а именно против AT&T. Еще в 60-е годы программное обеспечение AT&T развивалось на основе операционной системы Unix для своих собственных целей. Она имела такие характеристики, которые позволяли универсализировать систему для некоторых изготовителей малых компьютеров. Не входя в компьютерный бизнес, AT&T дала им возможность воспользоваться Unix. Те, в свою очередь, изготовили собственные разнообразные варианты систем Unix для различных заказчиков. Unix становился все более популярным, а после организации Sun Microsystems, Inc. (фирма, выпускающая оборудование различной конфигурации; основана в 1982 г.) ее машины все более захватывают рынок этого оборудования[177].

Этим хитрым стратегическим ходом AT&T быстро выкупила фирму «Sun» и образовала альянс с фирмами «Ксерокс» ( Xerox ), «Юнисис» ( Unisys ), «Моторола» ( Motorola ) и другими компаниями с тем, чтобы создать общий стандарт UNIX под предводительством AT&T.

Поддерживаемая AT&T и участниками этого альянса, растущая популярность Unix представляла собой прямой вызов на бой за первенство фирме IBM и другим изготовителям компьютерной техники, имеющим собственные операционные системы. Так, IBM была контратакована новым обращением операционных систем к гласности, или открытости.

IBM столкнулась лицом к лицу с опасностью, что унифицированная версия системы Unix сможет заработать на машинах, изготавливаемых AT&T. Тогда IBM сформировала свое объедине-

ние. Эта группа фирм, названная Фондом «Открытое программное обеспечение», включила в себя DEC ( Digital Equipment Corporation — мощный изготовитель микрокомпьютерных систем), французскую фирму Groupe Bull, западногерманские фирмы «Сименс», «Никсдорф» и много других. Они разрабатывали формулировку нового стандарта, альтернативного стандарту UNIX[178].

Атакуя и контратакуя, под трубные возгласы таких изданий, как «Wall Street Journal» или «Financial Times», война между стандартами компьютерных операционных систем разгорается. Опять судьба гигантских корпораций и всей компьютерной индустрии связана с войной стандартов.

## **ГЛАВНАЯ СХВАТКА**



Сегодня коммуникация стала одной из важнейших задач компьютеризации. Действительно, компьютеры и связь сейчас так тесно сплавлены друг с другом, что вообще неразделимы.

Это означает, что компьютерные компании должны защищать не только свои операционные системы, но также их доступность (или управляемость) для телекоммуникационных сетей. Если операционные системы управляют тем, что происходит *внутри* компьютеров, то телекоммуникационные стандарты управляют тем, что происходит *между* компьютерами. (Это различие на самом деле не столь четко, но мы его примем в данном изложении.) И здесь мы снова видим страны и компании, причастные к жестокой борьбе главных систем, управляющих нашей информацией.

Поскольку все больше данных, информации и знания перетекает сейчас через национальные границы, информационная война между телекоммуникационными системами становится даже более политической насыщенней, чем война между операционными системами.

«General Motors» ( GM ), например, в попытках объединить в единое целое свое всемирное производство изобрела собственный стандарт для того, чтобы дать возможность своим машинам связываться друг с другом, даже если они приобретены у

разных изготовителей. Это называется стандартом MAP (Manufacturing Automation Protocol, введен в 1982 г.), он призван способствовать широкому всемирному внедрению других производителей, их собственных поставщиков и связей между ними[179].

Чтобы заблокировать GM, Европейское Сообщество обратилось к 13 крупнейшим промышленным компаниям, включая «BMW» (Бавариш Мотор Верке), «Оливетти» (Италия), «Бритиш Айрспейс» (Англия) и «Никсдорф» (Германия) с тем, чтобы установить вычислительный стандарт, названный CNMA. И если европейские машины начали после этого разговаривать друг с другом и Европейское Сообщество (ЕС) стало именно сообществом, то этого нельзя сказать о языке, определенном GM для общения, или о США.

Однако решительная борьба производителей средств электронной связи по всей планете — только часть той мощной войны за управление, которую ведут всемирные сверхразведывательные сети.

Как только японские фирмы начали электронно связывать предприятия и любые объекты по всему миру, руководители компаний сразу же стали продавать им необходимые для этого компьютеры и телекоммуникационные каналы. На этом поле деятельности американские технологии все еще опережали японские; и снова IBM стала основным игроком. Но японское министерство почты и телекоммуникаций объявило, что определенные сети линий связи, созданные японцами для общения с внешним миром, могут быть приспособлены под технические стандарты сетей связи в рамках ООН. Однако постановление консультативного комитета ООН по телекоммуникационной политике сохранило позиции IBM в Японии путем использования оборудования и автоматизированных систем с их собственными стандартами. В результате массированных лоббистских выступлений в Вашингтоне и Токио, переговоров между обоими правительствами Япония была окончательно оттеснена на второй план.

Если телефонная система каждой страны контролируется

некой компанией или министерством, устанавливаются национальные стандарты, а переход на международные стандарты окончательно решается Международным Телекоммуникационным Союзом.

Жизнь проста — во всяком случае до тех пор, пока компьютеры не захотят общаться друг с другом.

К 1980 г., когда новые технологии обрушились на рынок как снежная лавина, бизнес и промышленность использовали компьютеры, созданные разными производителями, разные операционные системы и рабочие программы, написанные разными программистами. Сообщения по всему белому свету передавались посредством кабельной, микроволновой и спутниковой связи, принадлежащей разным странам.

Сегодня все оплакивают электронную Вавилонскую Башню, отчаянные вопли об «объединении» и «взаимодействии» эхом разносятся по всему свету. И снова продолжается война между IBM и всем остальным миром.

У IBM есть стандарт высокого уровня, называемый SNA (аббревиатура systems network architecture — системы сетевой архитектуры). Проблема, связанная с SNA, заключается в том, что когда мы принимаем в расчет только общение машины типа IBM с машиной типа IBM (так делают многие, но не все), то мы вообще не обращаем внимания на великое множество машин другого типа[180].

Как однажды отметила газета «Wall Street Journal», «затаскивая некий компьютер, не имеющий стандарта SNA, в общую сеть, мы приводим программистов в состояние кошмара. Желание конкурентов продать их компьютеры легиону заказчиков IBM заставляет их имитировать SNA в их собственных машинах». Это косвенное управление доступом к информации могло бы быть терпимо, если бы большинство компьютеров были системы IBM. Сегодня ситуация иная, поэтому и раздаются требования компьютерной демократии.

## **КОМПЬЮТЕРНАЯ ДЕМОКРАТИЯ**



онкуренты IBM не могли смириться с главенством этой компании и искали оружие, с помощью которого смогут свалить этого Голиафа. И они нашли его.

Этой могучей пращей[181] стал стандарт, называемый OSI (аббревиатура Open System Interconnection, т.е. — Открытая Система — Взаимосвязь), который предназначен для свободного общения друг с другом всех видов компьютеров. С трудом воспринятый европейскими производителями компьютеров, OSI дал возможность IBM отказаться от ее ограничительной политики[182].

Конфликт вспыхнул снова, когда производители компьютеров, напуганные главенством IBM, подписали соглашение, по которому они совместно обязывались проделать невероятную комплексную работу, необходимую для того, чтобы выработать технические требования на открытую систему. Осознав свое участие в таком деле, европейские правительства горячо поддержали эту идею.

Но, с другой стороны, «Дядя Сэм», следя за собиранием сил против IBM, стал, что называется, мутить воду. Обвиняя европейцев в дискриминационных мерах, содержащихся в их решениях, Дональд Абельсон из американского торгового представительства сказал: «Американцы подозревают... что они стали субъектом заговора»[183].

Вслед за этим развернулась целая кампания против IBM. Она поддерживалась Esprit (Программа Общего рынка для содействия развитию науки и техники). В конце 1986 г. Совет министров Европейского Сообщества постановил, что подмножество версий OSI должно быть стандартом при государственных покупках и продажах компьютеров в странах Сообщества.

IBM ответило на эту атаку, смущенно предложив так называемую систему SAA (Система прикладной архитектуры), которая включала версию SNA, и предложила покупателям «широкий» выбор между продуктами SNA и OSI.

Столкнувшись с трудно преодолимой оппозицией, IBM снова провозгласила принцип: «если вы не в состоянии победить кого-то, объединитесь с ним». Объединив различные группки, IBM

со скаутским гонором приняла на себя обязательство, что впредь будет поддерживать открытый стандарт. Как и в случае операционных систем, таков был ответ IBM на вопросы своих критиков и конкурентов.

Как «Дженерал Моторс» и многие другие промышленные гиганты, IBM развернула деятельность, чтобы превратить каждый пригодный дюйм в свою экологическую нишу. Приспосабливаясь ко всему с полным комфортом, IBM снова натыкалась на все возрастающую враждебность, потом опять находила подходящую окружающую среду, в которой можно лавировать с выгодой для себя, и снова попадала в невыгодное положение. Многим казалось, что война телекоммуникационных стандартов есть начало постайбизмовой эры.

На поверхностный взгляд, конкуренты IBM, американские и заграничные, победили. Могло показаться также, что Европа победила. Однако война не была еще окончена. Война стандартов никогда не заканчивалась победой.

## **ПАРАДОКС СТАНДАРТОВ**

**В** этих могучих схватках, в этой борьбе есть скрытый парадокс. Производя все более разнообразную продукцию, бизнес добивается все большей стандартизации, но разнообразие продукции требует приспособляемости ко многим стандартам. (Это объясняет, почему некоторые портативные ТВ-сети снабжаются кнопкой, которая позволяет пользователю переключаться с одних европейских и американских стандартов на другие: ПАЛ, СЕКАМ и НТСЦ.

Используется и другой способ сделать продукцию более многосторонней: начинают изделие большим количеством маленьких модулей-вставок. Это уменьшает влияние внешних стандартов, но увеличивает число «микростандартов», которые вставлены в изделие и должны работать все вместе.

Однако единый стандарт — OSI, например — установится не раньше, чем устареют новые технологии. И коль скоро мы пришли к определенным стандартам для сетей или для программного обеспечения, поле битвы переместилось на более высокий уровень. Там, где действует два или более конкурирующих стан-

дарта, новое оборудование позволяет пользователю переходить с одной системы на другую. Но появление таких адаптеров привело к необходимости создания стандартов на адаптеры. Поэтому сегодня предпринимаются попытки создать то, что можно назвать «стандарты на стандарты». Не так давно для уточнения этой цели в области коммуникаций создана группа, названная Советом по выработке требований к информационным технологиям ( Information Technology Requirements Council ).

Иначе говоря, борьба за управление стандартами сдвигается от высоких к низким уровням и обратно от низких к высоким. Но битва не кончается. В ней есть периоды более широкомасштабных действий, продолжающих войну за контроль над информацией, ее передачу и регулирование. Это — главное объяснение того, что в этой войне сила основана на знании. Волноваться надо не столько из-за технической сложности телевидения, компьютеров и связи, сколько из-за близких нам пивных и, конечно, кухонного оборудования.

## **МЕНУЭТ ПИВА С КОЛБАСКОЙ**

 тандарты долго устанавливаются промышленностью или правительствами, чтобы гарантировать безопасность или качество продукции и, выражаясь более современно, чтобы сохранить окружающую среду. Но это также подразумевает протекционизм со стороны правительств, ограничивающий конкурирующие зарубежные товары и осуществляющий национальную промышленную политику. Например, Западной Германии выгодно развивать местную промышленность, эффективно преграждая путь зарубежному пиву на основании того, что оно «с примесями», «нечисто».

А что хорошего пить пиво, не закусывая колбаской? Поэтому итальянские консервированные мясные завтраки тоже исключены, как и многие другие импортные пищевые продукты, потому что они содержат добавки, широко используемые для улучшения консистенции желе при консервировании ветчины и мясной вырезки.

Это привело к «менюэту» — переговорам и ультимативной угрозе применения легальных санкций со стороны Европейско-

го Сообщества к Германии. На сегодняшний день можно не ожидать сюрпризов, потому что GATT ( General Agreement on Tariffs and Trade ), Общее Соглашение по тарифам и торговле, придумало уже другой стандарт — он предполагает исключить использование стандартов в нечестных торговых целях[184].

Но даже помимо конкурентных целей, использования стандартов как оружия в сегодняшней кипучей торговой борьбе, существует другая, более глубокая причина, почему война стандартов разгорается.

Provocационная статья французского писателя Филиппа Мессинэ наводит на мысль, что битва между стандартами должна усиливаться, ибо в процветающих экономических системах отношение системных продуктов к единичным растет, ставя стандарты «в центр великих индустриальных баталий»[185].

Эта важнейшая идея подчеркивается тем фактом, что производство, базирующееся на компьютерах, лидирует среди производств, продукция которых возрастает. Это означает, что системы должны связывать более производительные из всех производств, а это, в свою очередь, объясняет, почему требования на стандарты должны быть высокими.

Это также помогает нам понять замечание Мессинэ, что новая системная продукция все больше включает «важную нематериальную компоненту — серое вещество[186]». При производстве многих товаров в малых количествах намеченными порциями или в намеченные места рынка возрастает количество информации, необходимой для координирования экономики, делающей внешние циклы оборота продукции и ее распределения все более зависящими от знания.

Кроме того, если успешно развиваются наука и техника, технологические стандарты сами отражают глубину нашего знания. Тесты и методы измерений стандартов становятся все более точными, уменьшаются допуски, становятся более узкими пределы. Увеличение информации и углубление знания внедряются в стандарты.

Наконец, поскольку конкурентные нововведения приводят к появлению все новой продукции на рынках и она наполняется

все новыми потребительскими качествами, толчок для определения новых стандартов сам собой приводит к развитию исследований всего передового.

Так, по всем фронтам — научному, политическому, экономическому и технологическому — война между стандартами может вызвать интенсивное строительство новой системы для процветающего созидания вместо застойного задымленного старого мира. Победители в расширяющихся войнах между стандартами овладеют потрясающим, высококачественным, могучим и, конечно, достижимым завтрашним миром.

### **13. ЧИНОВНИКИ ДУМАЛИ, ЧТО НАВЕДУТ ПОРЯДОК**



Том Варнум, 48 лет, все еще женат на своей первой жене. Он работает около 60 часов в неделю, что дает ему заработка 162 тыс. долл. в год. У него есть некоторые накопления и прижизненная страховка, он летает туристским или бизнес-классом. Он уже более десяти лет в своей компании, а на нынешнем месте — около пяти лет. Если в его фирме наверху освободится место, он мечтает стать однажды старшим администратором, но знает, что его шансы малы. Тогда он хотел бы занять равноценную должность — стать старшим бухгалтером.

Проблема в том, что Том — узкий специалист, и его руководство считает, что он недостаточно знаком с общим менеджментом. Он чувствует себя обманутым, он с завистью читает о коллегах, которые оставили свои профессии и буквально вломились в основной поток управления фирмой на самые высокие уровни[187]. Это такие люди, как Арт Райян, ныне вице-председатель Чейз Манхэттэн Банка ( Chase Manhattan Bank ), или Эд Шеффер, вице-президент и руководитель группы фирмы General Foods USA, или Джозефина Джонсон, исполнительный вице-президент фирмы «Equicor», дочернего предприятия корпорации Equitable Life and Hospital Corporation of America[188].

Том энергичен, весел, точен и подвижен, но он имеет склонность переходить на специфический технический жаргон, что дает сослуживцам и начальникам, поставленным в тупик его словоизвержениями, право обзывать его «тупым технарем».

Райан, Шеффер и Джонсон суть реальные люди, которые начали, будучи специалистами-компьютерщиками, «мигрировать» за пределы Информационных систем (ИС) и пошли внутрь — в основной состав управляющих, а Том — лицо собирательное, его черты соответствуют тем прежним служивым людям, которые упорно продвигались в карьере до группы «старшие (или главные) информационные сотрудники». В США сегодня более двухсот больших корпораций используют звание «старший информационный сотрудник» (СИС) — или близкое к нему (в США, например, их часто называют «старшие эксперты по информации»). В недалеком прошлом во многих фирмах звание СИС было на одну или две ступеньки выше, чем такие, ныне относительно более значимые, как «управляющий обработкой данных», «вице-президент информационных систем» или «управляющий директор по информационным системам».

Старшие информационные сотрудники — это мужчины (и только недавно и понемногу ими стали женщины), которые отвечают за расходование огромных бюджетных средств корпораций, ныне локализованных в компьютерах, производящих обработку данных и информационное обслуживание. Именно поэтому мы находим их в самом эпицентре информационных войн.

## УРОВНИ БОЯ



Если вы подслушаете разговоры членов группы СИС между собой на какой-нибудь конференции, то узнаете их характерные жалобы: верхушка руководства их не понимает. Боссы видят в них средоточие бюджетных издержек, тогда как они-то уверены, что эффективные высокотехнологичные ИС могут реально снижать цены и приносить прибыль. Боссы вообще мало информированы (но незнание не освобождает от ответственности!) о том, что способны сделать компьютеры и средства связи для осмысления ситуации. Начальство не очень-то обучаемо. Факт — только один из тринадцати СИС сам докладывает своему президенту или главному исполнительному начальнику.

Но именно потому что СИС могут жаловаться и ворчать, они далеко не бессильны. Сверхэкономное обращение с данными

наращивается, растут расходы на обработку знания. Только часть их идет на компьютеры и информационные системы связи, но эта часть выражается убопомрачительной суммой денег.

К 1988 г. в мире распроданы более ста фирм информационной техники, что, согласно журналу «Datamation», превысило отметку 243 млрд. долл. Это дало возможность оценить рост в 500 млрд. долл. за 10 лет. Кто-то из тех, кто напрямую способствовал этим покупкам и размещению этих капиталов, может быть, и понес тяжелые убытки. Но едва ли СИС не понимали, что они тоже размещали информацию — источник силы для одних и, во все не случайно, для них самих[189].

Коль скоро компании закладывают в свой бюджет миллионы долларов на развитие информационной технологии, идет борьба между различными внутренними группировками за то, чтобы отхватить себе кусок бюджета. Но кроме традиционных обменов и денежных конфликтов, СИС находят для себя удовольствие в том, чтобы самим быть посредниками в сборе информации. Кто знает, какого рода эта информация? Кто имеет доступ к главной базе данных? Кто в состоянии пополнить базу данных? Какие соображения берутся в расчет? Какое учреждение или отдел является «собственником» и каких данных? И даже еще важнее — кто диктует соображения или подходы, закладываемые в основу программного обеспечения? Столкновения при разрешении таких вопросов, хотя и выглядят методическими, четко обеспечивают деньги, положение и власть в личном и деловом планах.

Более того, эти конфликты нарастают. Поскольку СИС и его штат перенаправляют информационные потоки, они сотрясают существующие властные связи. Чтобы использовать более дорогие новые компьютеры и сети наиболее эффективно, большинство компаний вынуждены проводить реорганизацию. При этом приходит в движение вся сеть связей, начинается борьба между всеми структурами фирмы.

Давно, еще при жестком управлении СИС, выяснилось, что новые информационные технологии пока не могут отменить «бумажную деятельность» или ускорить обслуживание. Они по-

рой стратегически использовались для завоевания новых рынков, производства новых товаров и введения совершенно новых областей деятельности. Ситибанк, продавая программное обеспечение, посылал агентов в США, а Seino Transport в Японии торговал «навынос» программным обеспечением чуть ли не «с колес». Такие набег в новом бизнесе начали менять облик и задачу торгующей организации. Это, однако, вызвало опасное усиление борьбы в исполнительных органах.

Чтобы усложнить дело, будь то компьютеры или предохранители в сетях связи, новые властные группы начали совать свои носы под директорский шатер: это были управляющие телекоммуникациями и их штат, состоящий зачастую из людей, связанных с Информационными системами (ИС), обеспечивающими распределение и управление ресурсами. Должна ли связь быть подчинена ИС или быть независимой? Старшие информационные сотрудники теперь сами попали в водоворот бесконечных обсуждений, многие из этих обсуждений (или часть из них) привели к революции на самом верхнем уровне.

## **ДВУХПАРТИЙНАЯ КАМПАНИЯ**



то случилось несколько лет назад в «Меррилл Линч» — одной из наиболее известных американских фирм, занимающихся защитой данных и на уровне программ, и на уровне оборудования, — в фирме с показательным бюджетом для информационных служб.

В 1976 г. общий годовой доход фирмы «Меррилл Линч», после 91 года ее деятельности, достиг магической отметки в миллиард долларов. Десятью годами позже информация и информационная техника стали столь важны, что глава отдела операционных систем и телекоммуникаций фирмы Ду Вайн Петерсон собственноручно выделил сверх годового бюджета 800 млн. долл., и это была только часть общих затрат на информационное обслуживание и системы.

Фирма «Меррилл Линч» с момента своего основания делилась на две части. Ее сотрудники, занимающиеся основными рынками, должны были организовывать специализированные фонды, подписывать бумаги, организовывать склады и хране-

ние в них, т.е. создавать ошеломляющую совокупность инвестиционных связей. Они также и расплачивались за основное развитие фирмы. Сотрудники же, которые занимались розничной продажей, — а это 11 тысяч брокеров в 500 отделениях фирмы — доводили продукцию до инвесторов.

Эти две стороны деятельности фирмы всегда воспринимались как две различные политические партии в современном обществе или как два рода в первобытнообщинном. Каждая имела собственную культуру, своих вождей, свои особые нужды. Каждая выдвигала особые требования к информационным системам фирмы.

По словам Геральда Эли, вице-президента фирмы «Меррилл», «работники основных рынков — это вся реальность... все, что происходит сейчас, процветание и спад, инвентаризация и цены... все, что должно быть здесь сейчас в реальном времени... Я думаю, это плохо для работников розничной продажи. Когда я занимаюсь основными рынками, я брожу по всему миру... общаюсь с различными людьми... сталкиваюсь с различным отношением. Центр данных работает избирательно, четко и ясно. Программисты и те, кто ими руководит, люди разные. Нужен талант, знание бизнеса, понимание производства и производимого, соединение продукции и техники, а этих сильных качеств у них нет».

Неудивительно, что существует общая напряженность между этими двумя сторонами деятельности фирмы. Выделяя на информационное обслуживание и технологию гигантский бюджет, фирма требовала от информационных систем решения разнообразных задач. Основные рынки постоянно нуждаются в мгновенном получении толково проанализированных данных, а розничная торговля нуждается больше в межделовых данных и меньше в обобщенной информации.

В аналогичном напряжении находятся и многие другие финансовые фирмы, концентрирующие капитал и распределяющие его: «Братья Саломон», Первый Бостон-Банк ( First Bostons ), Банк Моргана ( Morgan Stanley ) и т.д. Все они, как правило, с большим трудом вкладывают деньги в информацию и системы

связи, чем такие фирмы, как «Меррилл» или «Хаттон», которые с самого начала были ориентированы на розничную торговлю оборудованием и программами, защищающими информационные данные.

В фирме «Меррилл» коллизия между двумя сторонами ее деятельности закончилась политической баталией и уходом старшего администратора, человека, с симпатией относящегося к людям основного рынка и их информационным нуждам.

Поскольку в фирме «Меррилл» бюджет, выделяемый на ИС, не был критическим фактором, началось все большее и большее изменение взглядов верхушки на стратегию и задачи политики фирмы — на компьютеры и связь[190].

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ**



рекрасную иллюстрацию этого представил Американский Банк ( Bank of America ), когда там решили совершить стратегическое расширение своей кредитной деятельности.

В 1982 г. Американский Банк имел в активе 122 млрд. долл., давал работу 82 тыс. человек в более чем 1200 отделениях и офисах от Сакраменто до Сингапура. Только его кредитный отдел управлял 38 млрд. долл. в более чем 800 фондах, среди которых были и крупные инвестиционные и пенсионные фонды. Среди его кредиторов были такие компании, как «Уолт Дисней», AT&T, Кайзер-Алюминий и другие индустриальные тяжеловесы. Но банк отставал в техническом смысле. Было решено ликвидировать техническое отставание, что могло расширить возможности банка в конкурентной борьбе с такими финансовыми гигантами Восточного берега США, как Банковский Кредит ( Bankers Trust ), State Street of Boston и другие.

Глава отдела кредитных операций Американского Банка Клайд Клаус решил, что необходима общегосударственная компьютерная система. Старая система, хотя она в прошлом худо-бедно поддерживала 6 млн. человек, безнадежно перестала отвечать требованиям.

В вошедший в поговорку день «вдов и ойрот» все, кто приходил в отдел кредитов банка, робко просили банк инвестировать

их фонды и получали взамен краткий полугодовой или годовой отчет. Теперь все иначе: просители кредита искушены в этих делах. У всех огромные счета, они хотят иметь детальную информацию о том, как банк собирается выходить из положения. У некоторых есть собственные компьютеры, телекоммуникационные сети и программы, позволяющие провести финансовый анализ. Им нужны полные оперативные данные.

Клаус и группа информационных систем банка наняли консультантов и подрядчиков, чтобы создать наиболее передовую ИС в области кредитования. Написано более 3,5 млн. строк программных кодов, 13 тыс. часов отладочного времени было затрачено на подготовку новой ИС к эксплуатации.

Несмотря на все усилия, новая система не была запущена к сроку. Бесконечная череда напастей навалилась на проект. Хуже всего было то, что создающаяся система все более отставала и «морально старела». Заказчики кредитов тихо роптали. Напряжение нарастало.

В 1986 г. газета отдела кредитования банка «Черепашьи сплетни» получила анонимное письмо, в котором предостерегали, что Клаус не приводит в исполнение новую систему. Автор письма утверждал, что система не готова. Если Клаус так думает, то это потому, что «кто-то обманывает кого-то».

Но Клаус не мог ждать. Заказчики уже три месяца не имели официальных отчетов на свои запросы. Дело обстояло так скверно, что официальные деятели Американского Банка выплачивали огромные суммы заказчикам, защищая «честь» системы, так как они не смогли определить местонахождение записей, подтверждающих наличие счетов. Кризис нарастал. Битва разгоралась. Верхушка управления банка неожиданно изменила политику, прекратила принимать вклады, перевела весь штат отдела кредитования на ручной труд. К 1988 г. проект полной автоматизации, на который было затрачено примерно 80 млн. долл., потерпел крушение. Американский Банк позорно отказался от участия в кредитном бизнесе[191].

Поражение было полным.

В последующие месяцы в покрытых коврами коридорах вла-

сти покатались головы. Ушел Клаус. Ушли разные старшие руководящие вице-президенты, а также 320 из 400 служащих отделов программирования и системы оформления контрактов.

Ушли и заказчики — эти унесли с собой около 4 млрд. долл. из активов банка, потерявших цену. Частично ушли кредитные операции, часть их заранее была продана фирме «Вэлс Фарго», другие вернулись в State Street of Boston ; ведущую роль именно этого индустриального лидера Американский Банк надеялся оспорить.

Это было очень похоже на бегство Наполеона из Москвы.

Системные эксперты, будь то СИС директора системного конструирования или управляющие ИС, как участники информационных войн, оказались уязвимыми мишенями со многих сторон. Рассмотрев их возвышение, падение и воскрешение, можно разобраться в том, как такие властные структуры, как управление информацией, переходят из рук в руки.

## **ЭРА ГИГАНТСКИХ ЭВМ**

**К**огда около тридцати лет тому назад компьютеры пришли в офисы, печать была заполнена спекулятивными рассуждениями о нашествии «гигантских ЭВМ». Такая электронная сверхмашина якобы содержит всю информацию, необходимую для управления фирмой.

(Эта первая фаза фантастического желания иметь всеобщий, всеобъемлющий банк данных и систему, принимающую решение, привела в Советском Союзе даже к более расширенной версии. Там мыслилось, что небольшое число гигантских ЭВМ, контролируемых Госпланом — государственным планирующим органом, — будет не только направлять развитие отраслей, но и руководить всей экономикой в целом.)

Порядок устанавливается раз и навсегда. Любое перемещение есть информационный беспорядок или хаос. Никакой неряшливости. Никаких разбивок на файлы. Никаких потерь в памяти. Никакой неопределенности.

Такие мегаломаниакальные фантазии очень переоценивали рост разнообразия и сложности в сверхсимволизированной экономике. (Имеется в виду возможность изобразить в символах

все аспекты экономической жизни: продукцию, производство, связи, снабжение, ценообразование и т.д. и т.п.) Они высокомерно игнорировали роль случайности, интуиции и творчества в бизнесе. Они считали, что люди на вершине бизнеса, независимо от того, знают они специфику информации или нет, нуждаются в людях, работающих под ними в служебной иерархии.

Должности СИС уже не было в американских фирмах, но образовалось небольшое «жречество данных». Поскольку еще никто не смог создать «гигантскую ЭВМ», делающую все, эти немногочисленные профессионалы создавали свои «фирменные» ЭВМ и все, кто хотел обрабатывать информацию, должны были идти к ним. Жрецы наслаждались своей монополией.

А затем пришли микрокомпьютеры.

Настольные компьютеры появились в конце 70-х годов, они ворвались как смерч. Сразу сообразив, что эта дешевая новая техника должна поразить всех своей энергоемкостью и производительностью, многие специалисты по обработке данных отбросили все, что они делали в своих компаниях. Жрецы «обработки данных» насмешливо говорили о малых размерах и ограниченных возможностях новых компьютеров. Они сражались против выделения из бюджета денег для создания фондов, поддерживающих мини-компьютеризацию.

Но так же, как могучая монополия Западный Союз ( Western Union ) не смогла удержать в своих руках все телефоны Америки в XIX в., сообщество бизнеса, изголодавшееся по информации, отбросило прочь всех противников типа профессионалов по обработке данных. Тысячи исполнителей покинули жрецов «обработки данных», покупая собственные машины и программы, начиная создавать сети одну за другой.

Стало ясно, что компании нуждаются в рассеянных компьютерных мощностях, а не только в небольшом количестве суперкомпьютеров. Мечта о «гигантском мозговом центре» умерла, а с ней и идея концентрации сил сотрудников обработки данных. Сегодня во многих больших фирмах более половины всей компьютерной обработки приходится на внешние ИС и, как сказал старший управляющий фирмы «Делуа и Туше», у компьютер-

ных профессионалов «сферы деятельности еще больше, чем те, что они потеряли»[192].

Управляющие больше не приходили, таща свои программы, еле волоча ноги, выпросить несколько минут машинного времени. Многие, выйдя из-под влияния групп компьютерных жрецов, имели теперь свои собственные солидные бюджетные деньги на развитие компьютеризации.

Компьютерные жрецы столкнулись теперь с ситуацией, напоминающей лечащего врача, который утрачивал свое божественное положение по мере того, как медицинские знания проникали в широкие слои средств массовой информации (печать, ТВ и т.п.) и в общество. Теперь профессионалы из касты жрецов столкнулись не с малограмотными (в смысле компьютеризации) потребителями, а с большим числом пользователей, которые кое-что знали о простой компьютеризации, читали компьютерные журналы, покупали небольшие компьютеры для своих детей и домашних и не испытывали больше никакого благоговения перед любым, кто без умолку болтал о каких-то там RAM (аббревиатура Random access memory — произвольное обращение к памяти) или ROM (Read - Only Memory — постоянное запоминающее устройство, ПЗУ).

«Микрореволюция» монополизировала компьютерную информацию и вырвала власть над ней из рук касты компьютерных жрецов.

Однако за микрореволюцией вскоре последовала объединительная революция, и снова власть перешла в другие руки.

Как и большинство революций, микрореволюция была беспорядочной. Индивидуальные потребители и их управляющие покупали машину такого типа, с таким программным обеспечением и сервисным обслуживанием, какое им хотелось. В результате создалась некая Вавилонская Башня. Пока это были одиночные, чьи-то, изолированные друг от друга системы, ничего особенного не происходило. Но однажды возникла необходимость связать эти машины друг с другом, с большой ЭВМ или с машиной на другом конце света. Снова стало очевидным, что надо отказываться от всяких ограничений свободы.

Компьютерщики-профессионалы высказывали серьезные предупреждения своим боссам. Компьютерная демократия могла закончиться сокращением власти верхушки руководителей. Как может кто-то отвечать за работу компании, когда внутренние компьютерные ИС не управляются? Разные машины, разные программы, разные базы данных, каждый «делает свое дело», создавая анархию в офисе. Пришло время объединяться.

В каждой революции есть периоды больших сдвигов и экстремизма, сменяющиеся периодами консолидации. Сотрудники «жрецов компьютерных данных», потесненные старшими управляющими, распустили слух об институализации революции и, воспользовавшись этим, начали восстанавливать определенное влияние, которое они имели в доброе старое «жреческое» время.

Для того чтобы навести порядок в компьютерах и коммуникациях, новые СИС прибрали к рукам даже большие финансовые ресурсы и привилегии, чем имели раньше. Они рассуждали о слиянии систем, объединяли их и формулировали то, что может быть названо «правилами развития электроники». Имея изначально запасенную централизованную информацию, а потом утратив на время управление ею, новые люди в новых информационных системах (ИС) и возглавлявшие их старшие информационные сотрудники стали полицейскими методами вводить новые правила, которые и определяли ИС, обслуживающие фирмы.

Эти правила содержали в себе технические стандарты и типы оборудования и обычно давали возможность овладеть доступом к центральным базам данных, приоритетам и многим другим вещам. По иронии судьбы, наиболее крутые повороты выявили многих СИС, поющих славу микрокомпьютерам, которые они когда-то презирали.

Объяснения очевидны. Микрокомпьютеры уже не были такими хилыми созданиями, как прежде. Вместе с рабочими станциями в сети (конфигурациями) мини-компьютеров они теперь стали столь мощными, что смогли реально выполнять многие из старых функций гигантских ЭВМ. Поэтому многие СИС стали

выступать за миниатюризацию и дальнейшую децентрализацию.

«Миниатюризация — это феноменальная тенденция, — считает Теодор Клейн из Бостонской системной группы ( Boston System Group, Inc.). — Я был недавно на конференции шестидесяти директоров MIS ( Management Information System, Система управления информацией), и почти каждый из них говорил это в той или иной форме»[193]. По словам «СЮ» — журнала, адресованного старшим информационным сотрудникам, «миниатюризация передает управление в руки менеджеров-дельцов». Но это управление теперь строго подчиняется правилам, выработанным компьютерщиками-профессионалами. Многие СИС действительно, как сказано выше, вновь попробовали централизовать управление под флагом « сетевого управления ».

Как сказал Билл Гассман, специалист по маркетингу фирмы DEC ( Digital Equipment Corporation — Корпорация ЭВЦМ), «сетевое управление больше, чем техника, это политика»[194]. Его взгляды разделяют те, кто считает, говоря словами журнала «Datamation», что «аргументы за централизованное сетевое управление... часто скрывают желание некоторых сотрудников организаций MIS снова вернуть личное управление всей деятельностью, утраченное за последние несколько лет».

Короче говоря, информационные войны свирепствуют во внешней окружающей среде корпорации, противопоставляя, как мы видели, розничную торговлю и производство, промышленность и даже государства друг другу; информационные войны малого масштаба бушуют и внутри корпорации.

СИС и их штаты стали, намеренно или нет, бойцами информационных войн. И несмотря на то что они могут даже не представлять своих функций в этих терминах, их непонятные действия в значительной степени направлены на то, чтобы вновь перераспределить власть (пока это попытки, отнюдь не неожиданные, расширить свои возможности).

Функционируя и как специалисты по информационным каналам, и как рядовые государственной службы на наших быстродействующих электронных устройствах, они покушаются на

руководство системами — они выступают в отвратительной роли, осознавая это, они хотят управлять корпорациями, думают стать внутрикорпоративной полицией.

## ЭТИКА ИНФОРМАЦИИ

**С**менно так они зарабатывают свои вознаграждения. Их деятельность связана со стрессами и очень трудна. Однако трудно преувеличить шаткость всеобщей корпоративной ИС, которая дает информацию тем, кто в ней нуждается... которая защищает от ошибок, сбоев и вторжений персональной конфиденциальной информации... которая регулирует обращение к различным сетям и банкам данных потребителей, покупателей и поставщиков... которая выстраивает приоритеты между ними... которая выпускает бесчисленные специальные отчеты... которая позволяет пользователям обеспечивать себя своим программным обеспечением... которая наталкивается на десятки иных требований, входят ли они в стоимость при ее создании или уже находятся вне этих пределов, — перед возникновением новых технологий, конкурентов и изделий.

Созданные некогда и завещанные правила руководства такой системой требовали такого высокого уровня экспертных оценок, что СИС и их штаты часто выпускали из виду человеческие приложения своих выводов. Естественно, тот, кто обращается, тот и определяет политику. Тайна дает политический результат. Предположение, что система обслуживает одно ведомство лучше, чем другое, есть акт политический. Даже распределение времени есть политика. Если один пользователь имеет меньше коммуникационного приоритета, чем другой, он должен ждать обслуживания. Назначение цены всегда есть прерогатива властная.

Так, коль скоро мы заговорили о контролируемой информации, возникают все виды волнующих «околополитических» вопросов.

Два пользователя схватились в злобной тяжбе. Один из них изучает принятые компьютерные пароли, вводные и обслуживающие файлы и вводит поврежденный материал в записи про-

тивника. Жертва заканчивает свою работу, начинает работать на другую фирму, где и обнаруживается поврежденная информация, что приводит к увольнению. Что случилось? Кто отвечает за это? Первая компания?

Есть ли у работника возможности для изменения несправедливого сокращения, если он или она испытывают недостаток или потерю доступа к некоторой важной базе данных?

Достаточно только воображения, чтобы увеличить количество таких вопросов. При отсутствии всеобъемлющей публичной полиции вряд ли удастся заставить служащих фирм разбираться и подчиняться всем персональным и политическим правилам, выработанным для руководства их ИС. Но применимы ли эти вопросы, при всей их гуманной правильности, к внутренней жизни частных компаний? И если да, то кто в обычной фирме должен писать эти правила? Главный эксперт по информационным системам?

Мы идем по тонкому льду. Мало кто имеет опыт решения этических, юридических в конечном счете и политических вопросов, вызванных необходимостью накладывать ограничения на поток деловой информации. Высшее управление, как правило, дает такое задание. Но кому?

Можно ли делить власть создателей правил? И с кем? Могут ли компании создавать внешние «информационные советы» или даже «законодательства», регулирующие права, ответственность и доступ к информации? Найдутся ли участники, решившиеся на объединение в таком деле? Нуждаемся ли мы в «корпоративных судах», которые обоснуют суждения о защите и доступе? Нуждаемся ли мы в специалистах по информационной этике, которые определяют новую информационную мораль?

Будут ли правила, регулирующие информатику в промышленных условиях, публично приняты с уклоном к свободе информации в огромных сообществах? Могут ли они приучить нас к соблюдению строгих нравов и к секретности? Будем ли мы в результате нуждаться в принятии Билля (Закона) о правилах электронной информации?

У каждого из этих специалистов есть власть, и их решения

будут менять власть внутри фирмы и обязательно — в обществе в целом.

## ПАРАДОКС - БОМБА



ем более беспокойным, нестабильным и негармоничным становится завтрашний бизнес, тем более непредсказуемым будут желания пользователей.

Быстрое изменение предполагает случайность. Предполагает ненадежность, неизвестность. Предполагает конкуренцию с неожиданной стороны. Предполагает большие проекты, которые рухнут, и малые проекты, которые окажутся чрезвычайно успешными. Предполагает новые технологии, новые типы квалификации и деятельности и совершенно беспрецедентные экономические условия.

Все это распространяется, когда конкуренция вскипает и наступает, подчас из стран и культур, которые очень сильно отличаются от той, которую бизнес умеет обслуживать.

Как в этом типе мира может даже самый искуснейший СИС точно предвидеть, какая и кому понадобится информация? Или предсказать, на какое время?

В сегодняшней очень беспокойной окружающей среде бизнес нуждается для выживания в потоке обновляющихся продуктов и услуг. Творчество требует особой корпоративной гласности — открытости к воображению, терпимости к отклонениям, к индивидуальности и той безмятежности, которая была исторической причиной многих творческих открытий — от нейлона и латексного красителя до продукции-заместителя типа Nutra Sweet fat.

Поэтому имеется глубокое противоречие между необходимостью заботливой «канализации» и закрытого управления информацией, с одной стороны, и необходимостью нововведений — с другой.

Надежность и правдивость — дело информационной системы, и чем лучше ее защищенность, предсказуемость, предрасчетность и чем надежнее надзор за ней, тем больше будет ограничиваться творчество и тем более закрытой будет система.

Мы знаем, информационные войны ведутся теперь во всем мире, охватывая все — от сканеров в супермаркетах и стандар-

тов до телевизионных сетей и технонационализма — и, как в зеркале, отражаются во внутренних делах корпораций.

В сегодняшнем бизнесе власть придет к тем, у кого лучше информация о пределах информативности. Но до того, как это случится, информационные войны, которые сейчас усиливаются, изменят лицо бизнеса. Как? Чтобы узнать это, следует пристально рассмотреть критическое средство — знание: чьи дела будут волновать, сотрясать и колебать законную власть от Нью-Йорка до Токио, от Москвы до Монтевидео.

## 14. ВСЕОБЩАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ВОЙНА

**Н**овое в концепции бизнеса — зависимость от информационных войн, идущих в экономике по всему миру. Поскольку знание становится главной силой творческого процветания, мы начинаем думать о корпорациях как об увеличителях знания.

Мы говорим о подъеме информативности. Мы говорим об улучшающихся человеческих возможностях фирм. И мы начинаем совать свой нос в информацию, которая не имеет к нам никакого отношения. Как видно, все горят любовью к информационной войне.

25 апреля 1985 г. зазвонил телефон в офисе фирмы Texas Instruments (TI, г. Даллас, штат Техас). Голос с иностранным акцентом попросил о встрече с секретной частью компании. Сэм Кузбари, сириец, инженер-электрик, который искал политического убежища в США, когда-то работал в TI, затем стал охранником. Был слух, что ЦРУ помогло ему выехать из Сирии, где он служил в армии. Кузбари возил оружие в своем автомобиле. Но сейчас, сказал он, он хотел бы войти в доверие к TI и вернуться на работу обратно. У него была информация, сказал он, о важных секретах, украденных из TI.

Этот сигнал привел к тому, что рано утром состоялся налет далласской полиции на офисы небольшой высокотехнологичной фирмы, называвшейся Voice Control Systems, Inc.[195] Фирма была первоначально основана человеком, занимавшимся недвижимостью, который затем загремел в тюрьму за контрабанду наркотиков. Ныне этой фирмой владеет другая инвести-

ционная группа и возглавляется она бывшим президентом фирмы U. S. Telephone, VCS, который взял на работу нескольких сотрудников TI, в том числе Кузбари.

Полиция нашла 7985 файлов, скопированных с компьютеров TI, на которых содержался проект распознавания речи. Самым «горячим» направлением поисков для главных компьютерных фирм, таких как IBM и TI, был (и сейчас остается) поиск возможностей понимать человеческую речь. (Компьютеры уже это могут, но решения очень ограничены и дороги.) Каждый знал, что тот, кто сделает это, получит невероятные прибыли. Именно в то время Майкл Дертузос, глава компьютерного отдела в Массачусетском технологическом институте, говорил: «Тот, кто пройдет сквозь логические помехи, мешающие сделать машины, понимающие слова человеческого языка, захватит управление компьютерной революцией».

Были ли инженеры, покинувшие корабль TI и влившиеся в VCS, реально виновны в краже исследований, стоящих 20 млн. долл., как обвинял их TI ?

Последовало судебное разбирательство в Далласе, на котором далласские прокуроры Тэд Стейнке и Джейн Джексон настаивали на том, что совершено преступление. Ответчики Том Шалк и Гари Леонард указывали на то, что ни один материал, представленный суду, не помечен словами «TI — strictly private», т.е. «совершенно секретно». Лабораторию, где делалась эта работа, возглавлял д-р Джордж Доддингтон, известный диссидент, который часто описывал свою лабораторию как «свободную и открытую» и утверждал, что основной прорыв будет сделан только тогда, когда исследователи из разных компаний и университетов объединят свои знания. Более того, получалось, что VCS не использовала никакие материалы TI.

Шалк утверждал, что во все время своей работы в TI он не отсылался к каким-либо из этих материалов как к секретным. Леонард сказал, что он просто хотел бы сохранить историческую запись своих исследований, и у него есть копия его директории в компьютере TI, так как на ней записан список людей, посетивших его занятия в воскресной школе.

На все это Стейнке, прокурор, заметил: «Одну вещь они не смогут изменить. Они украли программы, не сказав никому ничего».

Далласское жюри присяжных (некоторые из них что-то выкрикивали, когда зачитывали приговор) вынесло вердикт: виновны. Оба были приговорены и условно осуждены, а затем отпущены с испытательным сроком. Оба подали апелляции и немедленно вернулись на работу пытаться сделать так, чтобы машины понимали человеческую речь [196].

## **РЖАВЫЕ РЕЛЬСЫ И ОТЕЛЬ ЛЮБОВНЫХ ВЗДОХОВ**

**Г**рудно узнать, растет ли реально промышленный шпионаж, так как, по словам Брайена Холштейна из Комитета Американского общества промышленной безопасности, который защищает информацию, «жертва промышленного шпионажа ведет себя так же, как человек, заболевший венерической болезнью. Многие ее подхватывают, но никто не хочет говорить об этом» [197]. Известно другое: процессы против информационных воров и пиратов идут один за другим.

Холштейн размышляет о ценности информации больше других. «Многие корпорации, — говорил он несколько лет назад, — не понимают реальности... Они все еще мыслят в понятиях, относящихся к людям и материалам, как будто все еще находятся в экономике эпохи паровоза и парохода». «Какой же их ждет провал, когда они обнаружат, что информация имеет цену», — говорил он.

Такое отношение меняется быстро. Поскольку войны за управление информацией разгораятся, многие компании решили, что они больше нуждаются в информации о планах, изделиях и прибыли их соперников. Отсюда и драматический рост того, что известно под названием «конкуренция разведок».

Конечно, умные компании всегда присматривали за своими конкурентами, но сегодня знание о сопернике — главная амуниция в информационной войне.

Разные факторы влияют на меняющиеся отношения. Скорость, с которой некий рынок может теперь вторгнуться извне,

потребуется много времени для его исследования (не так как с быстро оборачиваемым продуктом), а жесткая конкуренция оплатит публичность систематизации и профессионализации делового шпионажа.

Давление со стороны непрерывных инноваций требует для новой продукции больше ресурсов и больше затрат на развитие. «Тот, кто намеревается пробиться, может затратить сотни человеко-лет и миллионы долларов[198]. Но сняв копии с документов конкурента, можно достичь этого и быстрее, и дешевле», — пишет Джон Халамка в статье «Шпионаж в Силиконовой долине». Автор раскрывает, почему компании теперь нанимают специалистов для переконструирования, т.е. для изучения секретов изделия конкурента. Ксерокс снимает копии с переделанных документов соперника[199]. Службы переделок компаний созданы, чтобы находить, как делать эти изделия прибыльными, полезными[200].

Еще один фактор, способствующий росту конкурирующих разведок, — это широкоохватная реорганизация стратегического планирования. Однажды высокоцентрализованная деятельность доводится до предела штатом сотрудников, которые сообщают об этом высшему руководству, планируя протолкнуться в операционные отделы, где часто практическая линия менеджеров приводит к беспорядочной конкуренции. Узнав об этом, конкуренты немедленно получают тактическое преимущество и возможность использовать его стратегически.

Все это помогает понять, почему 80% из тысячи крупнейших американских фирм имеют ныне свои собственные полностью загруженные сыскные службы[201] и почему в Общество конкурирующих разведчиков-профессионалов входят люди по меньшей мере из трехсот компаний и шести стран. Их компании дают им работу[202].

Некогда корпорация «Марриотт» (Marriott Corp.) скомпрометировала себя, организовав Фейрфилд Инн, систему дешевых отелей, которые назывались «Счастливым случаем». Группа соглядатаев была послана в четыреста отелей-конкурентов, чтобы проверить, какие сорта мыла и какие полотенца там использу-

ются, как успешно ведутся дела по решению интимных проблем и слышны ли страстные звуки из соседних комнат. (Эти звуки изображал агент одного из информационных отделов компании «Марриотт», а другой агент их подслушивал через стену[203].)

Компания также наняла начальника службы прослушивания, чтобы интервьюировать и выведывать у региональных менеджеров цель конкурентов и чтобы узнать, сколько их конкуренты платят, какое обучение им предлагается и довольны ли их менеджеры.

Когда корпорация «Шеллер» ( Sheller - Globe Corp.), изготовитель тяжелых грузовиков и платформ, захотела спроектировать новый грузовик, она начала систематически оповещать об этом потенциальных заказчиков, прося их дать оценку семи позициям: затраты на горючее, комфортабельность, обзор при работе «дворников», легкость управления, удобство сидения, доступность контрольных приборов и рычагов управления, а также продолжительность срока службы. Информация от всей сети опрашиваемых поступала разработчикам фирмы «Шеллер», что бы получился «превосходный результат»[204].

Как настоящие шпионы, агенты разведывательного бизнеса начали свою охоту с внимательного просмотра «открытых» источников. Они сосредоточенно изучали торговые журналы, еженедельники новостей и общую прессу, чтобы найти ниточки, ведущие к планам конкурирующих фирм. Они читали выступления, изучали рекламные листочки, приглашения на встречи и семинары. Они интервьюировали бывших служащих, многие из которых очень добросовестно рассказывали о работе в их бывших компаниях.

Но «слухачи» — а среди них были и внешние консультанты — знали и умели многое: как полететь на вертолете в те места, где можно найти ключ к компетенции конкурентов, как искать в корзинах для мусора выброшенные меморандумы и как заниматься более агрессивными делами. Посмотрите на справочник внутренних телефонов конкурирующей фирмы, который может помочь восстановить в деталях устройство всей организации, а отсюда уже можно будет оценить ее бюджет. Одна

японская компания наняла экспертов, чтобы они осмотрели рельсы путей, соединяющих места расположения ее американских конкурентов. Толщина слоя ржавчины — по-видимому, она характеризует, как часто или когда в последний раз использовалась эта ж/д линия — дала ключ к пониманию производства и производительности этих заводов.

Иногда усердные профессионалы находят комнаты в отелях или офисах, где конкуренты ведут деловые переговоры, и ставят там «жучки». Даже наименее привлекательные службы подрядчиков министерства обороны США оплачивают «консультантов», обучающих тому, как упредить своих конкурентов, многие из которых прицениваются к проектам Пентагона, позволяя им сбивать цену. Некоторые консультанты явно подкуплены военными для того, чтобы они добывали факты[205].

Конечно, конкурирующие разведчики-профессионалы определяют деятельность информационных отделов как легальную погоню за информацией. Но прежняя информационная служба Конференции главных менеджеров говорила о том, что 60% из них думают что-нибудь предпринять, если подвернется случай, в области корпоративного шпионажа[206].

Сегодняшние горячие информационные войны отчасти вызваны пониманием того, что знание, при централизации новой экономики, нарушает все правила, которые приложимы к другим ресурсам. Знания, например, неисчерпаемы. Известно, как подсчитать стоимость изготовления слитков стали или рулонов материи. Но подсчитать стоимость хорошей идеи — проблематично. У нас нет новых вычислительных и руководящих теорий, необходимых для того, чтобы преодолевать сверхсимволизируемые реальности.

Мы еще не знаем, как управлять ресурсами, которые пользуются спросом, но многие из которых поставляются (часто без всякой цены и запроса) самими конкурентами или с разрешения и/или желания конкурентов, а то и без такового. И мы также еще не понимаем, как корпорация, рассматриваемая в целом, приходит к познанию своего развития.

## ВНУТРИ И ВНЕ



Информационные войны показывают корпорацию и работу, которая ведется в ней, в новом свете.

Забудем на данную минуту все общепринятые описания работы; забудем ранги и звания людей; забудем ведомственные функции. Вместо этого давайте подумаем о фирме как об улье, где вырабатывается знание.

В прежние времена спокойного производства можно было считать, что за рабочий день работники мало узнавали о чем-то важном, полезная информация или разведанные получала только верхушка управления или еще узкий круг людей. Число работников, занятых обработкой знания, по отношению к общему количеству рабочей силы было незначительным.

Сегодня, напротив, многое из того, что случается внутри фирмы, сотрудники стремятся внести в непрерывно расширяющуюся копилку фактов, создают новое знание и прибавляют его к старому, переводя простые данные в информацию и знание. Чтобы достигнуть этого, служащие постоянно «импортируют», «экспортируют» и «перемещают» данные и информацию.

Некоторые служащие являются по существу импортерами. Эти «челноки» приобретают информацию вне компании и передают ее своим сослуживцам внутри. Например, исследователи рынка по сути своей «челноки». Изучая предпочтения потребителей во внешнем мире, они увеличивают цену, интерпретируя то, что узнали, а затем представляют новую, более высокого порядка, информацию фирме.

Люди, осуществляющие связь с общественными и государственными организациями, делают наоборот. Они продают свою фирму миру, собирая информацию внутри фирмы и распространяя или экспортируя эту информацию по всему миру. Они тоже «челноки».

Бухгалтеры в основном приобретают большую часть своей информации внутри фирмы и направляют ее, как правило, сюда же, внутрь.

Хорошие коммивояжеры работают в двух направлениях, как «реле». Они распространяют информацию, но в то же время и

собирают ее вовне, а затем передают ее обратно внутрь, в фирму.

Эти функции определяют соотношение между потоками данных, информации или знания. Рассматривая поперечные сечения этих потоков, мы находим набор функций, которые нужно квалифицированно осуществить, чтобы получить запас данных, информации и знаний, которыми уже владеют фирма и люди.

Многие таланты — создатели и творцы — способны найти новое, удивляя сопоставлениями идей или неожиданным поворотом старой идеи. Другие «описывают» новые идеи, противопоставляя их стратегическим требованиям и практическим соображениям, а затем отбрасывая те, которые не относятся к делу.

На самом деле мы все делаем всё это в разные времена. Но поскольку различные функции подчеркивают одно или другое, никакие описания общепринятой деятельности или руководящие тексты не разрешат вопросы распознавания или их приложения для руководства.

Едва ли не каждый шаг в этом управлении знанием многие люди и организации в конце концов завоевывают, а другие теряют. Отсюда конфликты — маленькие, в рамках информационных войн. Порой даже среди высшего персонала идет борьба по таким поводам: кто будет или не будет приглашен на собрание, чьи имена появятся на шумном приеме, кто может давать информацию непосредственно вышестоящему начальству, а кто должен оставлять ее у секретаря... и в том же духе. Эти управленческие стычки, эти «микроинформационные войны» едва ли новы. Они — характерная черта всей жизни организации. Однако они получают новое звучание при разворачивании сверхсимволической экономики.

В новой системе здорового созидания увеличение ценности будет зависеть от быстрой обработки знания. Бухгалтеры XXI века будут искать пути для определения чистой экономической стоимости с учетом различных видов информационной деятельности. Рейтинг отдельных исполнителей или коллективов будет определяться их вкладом в повышение знания.

Сегодня геологи, которые находят громадные месторождения

нефти, скорей всего вознаграждаются своими компаниями за увеличение их резервов. Завтра, когда знание ресурсов будет самым важным, вознаграждение работников может стать кардинальным пунктом, по крайней мере в определении вклада каждого в копилку знаний корпорации. Мы можем также надеяться на даже более сложное участие в борьбе за управление знанием об имущественных ценностях и о деятельности, которая создает эти ценности.

## **ВСЕОБЩИЙ ШПИОНАЖ**



ы уже обращали внимание на то, что изменения в управлении начинаются с принятия на себя функций власти. Так, все работники с возрастающим интересом ожидают прироста не просто знания о вкладе в фирму вообще, но и о разведывательном арсенале, особенно конкурентов.

Минди Котлер, президент исследовательской ассоциации, утверждает, что среди компаний, которые ведут информационную деятельность в фирмах США и Японии, у японцев гораздо более общий взгляд на разведывательную деятельность, чем у американцев. Японские администраторы считают сбор информации обычной стороной их работы, а «если вы спросите типичного магистра экономики и управления, окончившего Гарвард, он ответит, что это библиотечная деятельность компании».

Эта уловка высокомерия, однако, постепенно исчезает. В фирме «Дженерал Милз» каждый работник должен заниматься собиранием разведывательных сведений о конкурентах. Даже дворники, покупая продукты, обязаны спрашивать продавца, что покупают конкурирующие фирмы и что они делают.

Телефонные компании США проводят семинары и распространяют литературу, объясняющую методы и полезность информационной деятельности их администраторов. Фирма «Байер» даже меняет администраторов, проводя их через штаты службы информации, чтобы научить методам сбора информации. Дженерал Электрик ( GE ) прямо связывает информационные службы со своим стратегическим планированием[207].

Идя на крайние меры, корпорации медленно, но верно при-

водят нас к пониманию того, что они есть орудие информационной войны.

## ОШИБКА В 75 ЦЕНТОВ



то время как деловая пресса обращает наше внимание на рост шпионажа в бизнесе, немного можно сказать о связях служб информации с распространением информационных систем и с ростом количества СИС.

А эту связь нетрудно обнаружить.

Легко достаточно полно обрисовать картину этой ветви экономического шпионажа как вежливое приглашение к сотрудничеству, исходящее от СИС, по сбору информации сотрудником-конкурентом. СИС осведомлен не только о росте знания об ИС внутри фирмы, но и об электронной связи с базами данных других компаний. Это означает, что он управляет системой, которая охватывает, по крайней мере в ограниченной степени, «электронное окружение» — снабженцев, покупателей и других. А информация от конкурентов и о конкурентах может оказаться не более чем в одном электронном синапсе от него.

Более года трое западногерманских компьютерных шпионов, «вскрыв» и войдя в 430 компьютеров, получили данные, относящиеся к ядерному оружию и к стратегической оборонной инициативе. Эти компьютеры были проверены, более 30 из них оказались в одной сети с агентством исследовательских проектов передовых оборонных разработок Пентагона. Эти люди были найдены только после того, как Клиффорд Столл, бывший менеджер компьютерной системы в Лаборатории Лоуренса Беркли, обнаружил расхождение между двумя файлами в 75 центов[208]

Многие деловые сети все еще очень уязвимы для проникновения в них воров или шпионов, а также раздраженных чем-то работников или бывших сотрудников, подкупленных конкурирующей фирмой. Согласно журналу «Spectrum», который издается Институтом инженеров-электриков и инженеров-электронщиков (ШЕЕ), «элементы большинства [локальных участков сетей] могут быть дополнены модемами в их персональных компьютерах, которые предоставят новые каналы проникновения

без спроса в системы управления».

Заказчикам можно получить доступ к электронным инвентаризационным записям изготовителей, снабженцы могут скрывать секреты своих заказчиков. Возможности для информационной диверсии конкурентов реальны, несмотря на ограничения и пароли.

Этот доступ, кроме того, может быть осуществлен напрямую или через посредников, включая тех из них, которые даже не знают, что они делают. На жаргоне ЦРУ некоторые информаторы «сознательные», а другие — нет. Шпионы в бизнесе тоже могут использовать свидетелей, чтобы получить доступ к информации, полезной, как амуниция на информационной войне.

Если, скажем, два болтуна, подобных Wal - Mart и K mart, оба подключены к компьютерам одного и того же снабженца, то как скоро сверхусердная информационная ячейка или один из проверочной орды информационных консультантов сможет пробиться сквозь идентификационное число или пароль на ЭВМ изготовителя или войти в телекоммуникационные линии и разыскать необходимую информацию среди того, что есть в банке данных? Если исследовательская сеть американской государственной обороны может быть открыта советской разведкой, полагающейся на нескольких шпионов, вооруженных персональными компьютерами и работающих в своих домах в Западной Германии, то как можно гарантировать безопасность коммерческой сети и базы данных корпораций, на которых зиждется теперь наша экономика?

Чисто гипотетический пример: не будем утверждать, что Wal - Mart и K mart действительно делают или предполагают это сделать. Но сейчас существуют тысячи электронных систем, обменивающихся данными, и новые технологии открытых потрясающих возможностей для законного и незаконного сбора данных.

Не надо много воображения, чтобы нарисовать такую картину: конкурирующая разведывательная фирма устанавливает оборудование, позволяющее следить через улицу за большим магазином, и, перехватывая сигналы, поступающие от оптиче-

ских сканеров на регистраторы цен выносимых товаров, получает богатые, в реальном времени, данные о конкуренте или производителе. Как было обнаружено, в посольстве США в Москве имелась уже технологическая возможность для одной фирмы создать оборудование, которое печатало копию каждого письма, получаемого компьютером-секретарем от фирмы-конкурента[209].

Но общая информационная война не может закончиться пассивным сбором информации. Искушение открыть военные действия в «коммерческой тайной деятельности» все возрастает. Консультант фирмы «J. F. Coates, Inc.» Джозеф Коутс намекает: придет день, когда находящийся в трудном положении конкурент даст ложный приказ компьютерам конкурирующих фирм, что приведет к перепроизводству ненужных моделей и нехватке конкурентоспособных моделей.

Революции в видеотехнике, в оптике и акустике открывают дорогу шпионажу или вмешательству в общение и связь на уровне человек-человек. Искусственная речь делает возможным имитировать голос управляющего и использовать его для того, чтобы по телефону выдавать вводящие в заблуждение инструкции, нарушающие всю субординацию. Богатое воображение подскажет бесконечное разнообразие таких возможностей.

Все это, конечно, приведет к гонке в совершенствовании контрразведывательных технологий. Некоторые сети ныне нужны пользователям, чтобы иметь программу с паролями, для синхронизации с которыми требуется хозяин компьютера. Другие системы опираются на печатающие устройства, другие учитывают характерные физические черты или черты поведения для определения идентичности пользователя. Одна система открывается от действия луча слабого инфракрасного излучения глаз человека и сканирует уникальную формулу крови в сосудах сетчатки его глаза. Другая идентифицирует пользователя по ритмам его (или ее) сердцебиения[210].

Поскольку цена, усложненная криптограмма или кодировка будут все больше ограничивать защиту промышленных и финансовых институтов — банков, например, — делается элек-

тронная передача фондов (трансферт). Но General Motors уже кодирует информацию, идущую по ее электронным обменным связям, а производитель игрушек «Маттел» кодирует определенные данные, когда они загружаются в компьютеры покупателей или когда они физически перемещаются с места на место.

Колебание качелей между преступлением и обороной отражает суть информационной войны.

На любом уровне деятельности, а следовательно, на уровне глобальных стандартов для телевидения и телекоммуникации... на уровне кассовых аппаратов у розничных торговцев... на уровне автоматических кассовых аппаратов и кредитных карточек... на уровне экстраразведывательных электронных сетей... на уровне конкурирующих разведок и контрразведок — всюду идет информационная война, и борьба в этой информационной войне идет за управление решающими ресурсами наступающей эры властных перемен.

## ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ : ВЛАСТЬ В ГИБКОЙ ФИРМЕ

### 15. КРУШЕНИЕ «ТЕПЛЫХ МЕСТЕЧЕК»



Война за экономическое превосходство в XXI в. уже началась. Основные виды тактического оружия в этой глобальной борьбе за власть традиционны. Мы читаем о них в заголовках ежедневных газет — манипулирование валютой, протекционистская политика в торговле, финансовое регулирование и тому подобное. Но, как и в случае военного соперничества, сегодня настоящие стратегические вооружения основаны на знаниях.

В долгосрочной перспективе для любого государства имеют значение продукты умственного труда: научные и технологические исследования; обучение рабочей силы; сложное программное обеспечение; более искусный менеджмент; продвинутые коммуникации; электронные финансы. Вот ключевые источники завтрашнего могущества, но ни одно из этих стратегических вооружений не является более важным, чем высококачествен-

ная организация, особенно организация знания как такового.

Именно к организации, как мы увидим дальше, главным образом относятся сегодняшние нападки на бюрократию.

## **РАЗГУЛ БЮРОКРАТИИ**



бюрократов ненавидят все.

В течение длительного времени среди бизнесменов сохранялся миф о том, что бюрократия — болезнь правительства. Государственных служащих называли лентяями, паразитами и грубиянами, тогда как администраторов бизнеса изображали динамичными, продуктивными и готовыми служить потребителю. Однако в бизнесе бюрократия распространена так же, как в общественном секторе. Действительно, многие крупнейшие корпорации мира малоподвижны и высокомерны, как любое советское министерство.

Сегодня идет поиск новых способов организации. Политическое руководство в Советском Союзе и Восточной Европе ведет войну с элементами собственной бюрократии. Другие правительства распродают общественные предприятия, экспериментируя с такими предметами, как оплата по заслугам и иные инновации в сфере государственной службы.

Но именно в бизнесе стремление к новым организационным формам продвинулось дальше всего. Едва ли хоть один день проходит без новой статьи, книги или речи, обличающей старые вертикальные формы пирамидальной власти.

Гуру менеджмента публикуют случаи из истории компаний, экспериментирующих с новыми организационными подходами: от «подземных исследований» в «Toshiba» до «антииерархической структуры» в «Tandem Computers»[211]. Менеджерам советуют извлекать пользу из «хаоса», тысячи формул и новомодных увлечений испытываются и отвергаются с такой же скоростью, с какой могут входить в обиход новые крылатые выражения.

Конечно, никто не ждет, что бюрократическая организация исчезнет. Для некоторых целей она остается уместной. Но сейчас признается, что компании лишатся сил под огнем конкуренции, если будут цепляться за старые централизованные бюро-

кратические структуры, которые расцвели в эпоху «фабричных труб».

В обществах «фабричных труб», даже когда максимальная власть находится в руках харизматических и даже антибюрократических лидеров, бюрократы обычно применяют эту власть от их имени. Полиция, армия, корпорация, больницы, школы организованы бюрократией вне зависимости от личностных особенностей и стиля высших должностных лиц. На самом деле бунт против бюрократии — это наступление на форму власти, преобладающую в эпоху «фабричных труб». Он соответствует переходу к сверхсимволической экономике XXI в. и объясняет, почему те, кто создает «постбюрократические» организации, действительно революционеры, работают ли они в бизнесе, правительстве или гражданском обществе.

## **БЕСКОНЕЧНОСТЬ «ТЕПЛЫХ МЕСТЕЧЕК»**

**Н**юбая бюрократия имеет два основных характерных признака, которые можно назвать «теплые местечки» и «каналы». Из-за этого повседневная власть — рутинный контроль — попадает в руки двух типов администраторов: специалистов и менеджеров. Администраторы-специалисты добиваются власти через контроль за информацией на «теплых местечках». Менеджеры — через свой контроль за информацией, проходящей по каналам. Именно эта система власти составляет костяк бюрократии, которую критикуют сейчас в крупных корпорациях всего мира.

Мы понимаем бюрократию как способ группировать людей. Но это также способ группировать «факты». Фирма, аккуратно поделенная на отделы, соответствующие функции, рынку, региону или продукту, в конце концов становится набором «теплых местечек», в которых накапливается специализированная информация и личный опыт. Инженерные данные идут к инженерам, данные о продажах — в отдел продаж. До появления компьютеров этот принцип «теплых местечек» был основным способом, которым организовывались знания для производства материальных ценностей. И удивительная красота системы заключалась прежде всего в том, что она, как оказалось, имеет

способность бесконечно расширяться. Теоретически можно иметь бесконечное множество «теплых местечек».

Однако на практике компании и правительства сегодня обнаруживают, что у этого вида специализации есть жесткие ограничения. Впервые эти ограничения стали очевидными в общественном секторе, когда правительственные службы разрослись до чудовищных размеров, достигнув точки необратимости. Понимаем, например, жалобы Джон Ф. Лемана-младшего, который недавно был министром военного флота США.

В Пентагоне, признался Леман своим коллегам, возникло так много специализированных «теплых местечек», что «ни я, ни кто-либо другой за этим столом не может точно описать... систему, с которой и внутри которой мы должны действовать»[212]. Когда частные компании выросли до громадных размеров, они тоже начали наткаться на ограничения организационной специализации. Сегодня в одной компании за другой система «теплых местечек» рушится под собственной тяжестью. И не только величина делает ее нерабочей.

## **ВЛАСТЬ ПРОТИВ РАЗУМА**

оскольку индустриальная эра остается позади, мы становимся более разнообразным обществом. Старая экономика «фабричных труб» служила массовому обществу. Сверхсимволическая экономика служит демасшифицированному обществу. Все — от стилей жизни и продуктов до технологий и средств массовой информации — становится более гетерогенным.

Это новое разнообразие приносит с собой большую сложность, которая, в свою очередь, означает, что бизнесу, чтобы функционировать, нужно все больше и больше данных, информации и ноу-хау. Следовательно, огромные объемы информации набиваются во все большее количество «теплых местечек», уводя их число за пределы понимания и растягивая их до точки разрыва.

К тому же сегодняшние перемены возникают в темпе, более быстром, чем тот, с которым может справиться бюрократия. Рост курса иены в Токио вызывает мгновенные покупки и про-

даже в Цюрихе и Лондоне. Транслируемая телевидением пресс-конференция в Тегеране вызывает мгновенный ответ в Вашингтоне. Неожиданное замечание политика о налогах сейчас же вызывает беспокойство у вкладчиков и бухгалтеров, переоценивающих объем операций.

Это ускорение перемен делает наши знания — о технологии, рынках, поставщиках, дистрибьюторах, валютах, процентных ставках, предпочтениях потребителей и всех прочих переменных бизнеса — скоропортящимися.

Весь процесс учета фирмой данных, навыков и знаний, таким образом, является непрерывным состоянием разрушения и воссоздания, все быстрее и быстрее сменяющих друг друга. В свою очередь, это означает, что некоторые старые закрома или «теплые местечки», в которые набивали знания, начинают распадаться на части. Другие переполняются до перегрузки. Еще какие-то становятся бесполезными, так как информация в них делается устаревшей или недостоверной. Отношения всех этих отделов, ветвей или единиц друг с другом тоже постоянно меняются.

Короче говоря, схема «теплых местечек», спроектированная для Первой волны, оказывается неподходящей для Второй волны. Легко классифицировать по-новому или сортировать информацию, хранящуюся в компьютере. Скопировать файл в новый каталог просто. Но попробуйте изменить организационные «теплые местечки»! Поскольку люди и бюджеты отражают схему, любая попытка по-иному спроектировать структуру рождает взрывные столкновения сил. Поэтому чем быстрее что-то меняется во внешнем мире, тем большему стрессу подвергается структура, лежащая в основе бюрократии, тем больше трений и стычек.

Однако настоящие трудности начинаются, когда бурное движение на рынке, в экономике или обществе порождает абсолютно новые проблемы или возможности для фирмы. Внезапно те, кто принимает решения, сталкиваются с ситуацией, для которой в «теплых местечках» не существует информации. Чем больше ускоряется темп перемен в бизнесе — а он с каждым

днем становится все быстрее, — тем больше возникает подобных уникальных ситуаций.

3 декабря 1984 г. администраторы Union Carbide, проснувшись, узнали, что их завод, производящий пестициды и находящийся в Бхопале, Индия, выбросил токсичное облако и стал причиной одного из самых ужасных несчастных случаев в индустриальной истории. В результате бедствия погибли 3 тыс. человек, еще 200 тыс. получили телесные повреждения[213]. Решения нужно было принимать немедленно, а не обычными сложными путями. Такие же уникальные, хотя намного менее катастрофические события обрушиваются на бизнес, подобно граду. В Японии менеджеры Morinaga Chocolate узнают, что таинственный убийца отравляет их продукцию[214]; Гиннеса в Великобритании сотрясает скандал вокруг манипуляций с акциями; Penzoil в Техасе влезает в титаническую юридическую схватку; Manville Corporation вынуждена объявить себя банкротом, разбираясь с исками, возникшими из-за того, что она подвергала рабочих воздействию асбеста; CBS приходится отражать блицкриг Теда Тернера; United Airlines сталкивается с беспрецедентным обязательством выкупить по определенной цене у собственных пилотов ценные бумаги, которые затем падают, что вызывает крах на Уолл-стрит[215]. Такие события — и еще многие, меньшие по масштабу и менее известные — бросают менеджеров в ситуации, к которым ничто адекватно не готовило ни их, ни их бюрократии. Когда возникают ситуации, которые нельзя с легкостью отнести к заранее спроектированному информационному «теплому местечку», бюрократы становятся отворачивающимися. Они начинают сражаться за место, деньги, людей — и за контроль над информацией. Это дает выход огромному количеству энергии и грубых эмоций. Однако вместо того чтобы решать проблемы, вся эта человеческая мощь сжигается в буре и натиске ( Sturm und Drang ). Хуже того, подобные братоубийственные сражения заставляют фирму вести себя иррационально. Хваленая «рациональность» бюрократии вылетает в окно. Фактор власти теперь заменяет разум как основу решения.

## «ВЕРБЛЮДОСЛОНЫ» И ГОРЯЧАЯ КАРТОШКА

**К**огда происходит нечто необычное — то, что не вписывается естественным образом в юрисдикцию того или иного информационного бейлифа, — первый инстинкт компании игнорировать происшедшее. Именно как страусы поступили в Соединенных Штатах, когда в стране стали появляться иностранные автомобили. Бюрократы Детройта только пожалели плечами, когда более ранние маленькие «опели» и «ситроены» оказались на американских улицах в конце 50-х годов. Даже когда начали прибывать потоки «фольксвагенов», бюрократические гиганты, производящие автомобили, предпочли не думать о немислимом. Внутри их компаний не было единиц, в чьи задачи входила бы борьба с иностранной конкуренцией, не было «теплых мест», загруженных необходимой информацией.

Когда бюрократии вынуждены иметь дело с проблемой, которая не вписывается ни в одно из существующих «теплых местечек», они ведут себя стереотипно. Сначала отгораживаются от проблемы, затем неизбежно кто-нибудь предлагает создать новую единицу (с ним или с ней во главе). Ее моментально признают тем, чем она с легкостью может стать: пожирающим средства соперником более старых единиц. Никто не хочет этого, а потому приходят к компромиссу. Этот компромисс — хорошо известный бюрократический «верблюдонос», — совместный комитет отделов или оперативная группа. Вашингтон наполнен ими. Большие компании тоже. Сочетая медленную, неуклюжую поступь слона с коэффициентом интеллектуальности верблюда, эта новая единица в результате оказывается еще одним «теплым местечком», с той разницей, что оно укомплектовано более молодыми людьми, присланными из своих постоянных отделов не столько для того, чтобы решить проблему, сколько для того, чтобы гарантировать: новая единица ничего не отрывает от существующей сферы полномочий и бюджетных ассигнований. Иногда новая проблема настолько щекотлива, что никто не хочет ею заниматься. Ее либо вваливают на кого-то молодого, неопытного и неудачливого, либо она становится сиротой —

еще одной проблемой, которая может перерасти в кризис. Раздраженный СЕО, встретившись со всеми этими препятствиями, решает «прорваться через бюрократию». Он делает это, назначая «царя», который теоретически будет добиваться сотрудничества всех подходящих служб, ветвей и отделов. Но, испытывая нехватку информации, необходимой, чтобы справиться с проблемой, «царь» тоже попадает в зависимость от существовавшей ранее системы «теплых местечек». Затем СЕО решает, что лобовое нападение на бюрократов внизу не принесет пользы. Поэтому он (или она) применяет еще одну стандартную уловку, перепоручая проблему «специалисту» из своего личного штата, а не дожидаясь, пока заработает медленная, сопротивляющаяся бюрократическая машина. Эта попытка обойти существующие отделы по краю поля еще сильнее оскорбляет их, и обиженные бюрократы начинают старательно работать, убеждая в нехватке персонала.

Нечто подобное произошло, когда Рональд Рейган поручил персоналу своего Совета национальной безопасности, традиционно не являющегося оперативной единицей, взять на себя функции, обычно выполнявшиеся бюрократами министерства обороны, госдепартамента и ЦРУ. В результате попытка иметь дело с «умеренными» в Иране в надежде, что они помогут освободить американских заложников, провалилась на глазах у президента. (Впоследствии комиссия Тауэра, расследовавшая провал «ирангейта», торжественно заключила, что скандала можно было избежать, если бы Белый дом «использовал систему», т.е. положился бы на ряд бюрократий, а не на персонал Белого дома. Осталось невысказанным, преуспела ли бы бюрократия, которая перед тем не сумела ни провести переговоры об освобождении заложников, ни освободить их с помощью военной силы, там, где не справился персонал.)

Подобные игры с властью разыгрываются *внутри* любого отдела, в то время как его подразделения также плутуют ради контроля над деньгами, людьми и знаниями. Можно подумать, что схватка прекращается в моменты страшных кризисов. Напротив, когда исполнительные руководители наталкиваются на

препятствие, происходит обратное. В политике и даже в армии кризис часто выявляет худшее, а не лучшее в организациях.

Нужно только прочесть историю соперничества между военными службами в разгар сражения или борьбы не на жизнь, а на смерть между соперничающими британскими разведывательной и диверсионной службами во время Второй мировой войны, чтобы ясно увидеть фанатизм, который способны породить чисто бюрократические стремления, особенно во время кризиса. Бизнес не свободен от этих деструктивных игр и фанатизма. Ведь образ «рациональной» бюрократии неверен. Власть, а не разум движет классическими пирамидами, которые все еще разбросаны по ландшафту бизнеса.

Поэтому любая надежда заменить бюрократию включает в себя большее, чем перемещение людей, снятие «жира», объединение единиц под началом «вице-президентов групп» или даже раздробление фирмы на множество «центров прибыли». Любая серьезная перестройка бизнеса или управления должна непосредственно атаковать организацию знаний, а вся система власти основана на них. Ведь система «теплых местечек» находится в кризисе.

## **ПЕРЕКРЫТЫЕ КАНАЛЫ**



то время как изменение ускоряется, этот «кризис теплых местечек» углубляется параллельным разрушением в «каналах» коммуникаций.

Умные бизнесмены всегда знали, что компания преуспевает лишь тогда, когда ее части работают синхронно. Если сбыт огромен, но производство не может вовремя доставить... если рекламные объявления прекрасны, но не увязаны с правильной ценовой политикой... если у инженеров нет представления о том, что могут сбыть продавцы... если все, что делают бухгалтеры, — это считают деньги, а юристы просто читают закон, не задаваясь вопросами бизнеса... фирма не может преуспевать.

Но умные менеджеры также знают, что люди в одном отделе или подразделении редко разговаривают с теми, кто занимает аналогичное положение в другом. В действительности, именно

эта недостаточность перекрестных коммуникаций и дает власть менеджерам среднего уровня. Опять-таки значение имеет контроль над информацией.

Менеджеры среднего уровня координируют работу нескольких подчиненных им единиц, собирая отчеты специалистов-администраторов, которые управляют этими единицами. Иногда менеджер получает информацию от одного подчиненного и передает ее другому, таким образом выполняя роль формальной связи между «теплыми местечками». В другое время он (или она) может передать информацию на сторону, менеджеру, возглавляющему другую группу подразделений. Но основная задача менеджера среднего уровня — собирать в корне отличную информацию, которую специалисты раздробили на фрагменты, и синтезировать ее перед тем, как передать по каналам на следующий, более высокий уровень пирамиды власти.

Иначе говоря, в любой бюрократии знания дробят по горизонтали и снова собирают по вертикали. Структура власти, основанная на контроле над информацией, таким образом, была ясна: в то время как специалисты контролировали «теплые местечки», менеджеры контролировали «каналы».

Эта система чудесно работала, когда бизнес двигался медленно. Сегодня изменения настолько ускорились, а необходимая информация настолько сложна, что и «каналы», точно так же как «теплые местечки», переполнены, забиты посланиями (многие из них направлены не туда).

Из-за этого больше администраторов, чем когда-либо, движутся вне «каналов», чтобы перехитрить систему, утаивают информацию от своих начальников и коллег, передавая ее неофициально, сообщаясь через «тыловые каналы», действуя по «двум колеям» (одна из них формальная, вторая нет), добавляя жара и смятения в междоусобные войны, которые сегодня раздирают даже бюрократии, управляемые наилучшим образом.

Одна из незамечаемых причин, по которой японские корпорации пока лучше управляют распадом бюрократии, заключается в том, что в них существует резервная система, отсутствующая в американских и европейских фирмах. В то время как за-

падные фирмы зависимы от «теплых местечек» и «каналов», японские фирмы также имеют перекрывающую их так называемую систему докикаи. Система докикаи — это отклонение от формальной бюрократии, но отклонение, которое делает ее намного более эффективной.

В крупной японской фирме все новички, нанятые в одно и то же время — то, что можно назвать «входящим классом» или «когортой», — поддерживают контакт друг с другом на протяжении всего времени, пока они работают в фирме, повышая уровень, когда они поднимаются на более высокие ступени. Спустя какое-то время членов докикаи рассеивают по разным должностям, регионам и отделениям фирмы. Некоторые повышают ранг быстрее, чем другие.

Но это братство, как его называют, держится вместе, общаясь на вечерах, в больших количествах поглощая пиво и сакэ и — что самое главное — обмениваясь информацией из множества различных «теплых местечек» помимо официальных иерархических «каналов».

Именно через докикаи сообщаются «реальные» факты, или «истинные» факты о ситуации, весьма отличные от официального политического курса. Именно в докикаи мужчины под действием алкоголя говорят друг с другом с «хонто» — выражая свои истинные чувства, а не с «татамаэ», т.е. то, что от них ожидают. Было бы ошибкой принимать за чистую монету картину японской корпорации как легко управляемой, эффективной, основанной на согласии, бесконфликтной. Нет ничего более далекого от истины. Но информационная матрица — докикаи, наложенный поверх бюрократии — позволяет ноу-хау и ноу-ху проходить через компанию, даже когда формальные «каналы» и «теплые местечки» перегружены. Докикаи — информационный хребет японской корпорации.

Однако этого уже недостаточно для выживания организации, и даже эта система разрушается. Поэтому компании стремятся быстро построить электронные альтернативы старых бюрократических коммуникационных систем, а вместе с этим приходит и фундаментальная реорганизация не только в Японии, но и в

Соединенных Штатах, Европе и всех передовых экономиках.

Значит, мы видим разворачивающийся кризис в самом сердце бюрократии. Скоростное изменение не только сокрушает ее структуру «теплых местечек» и «каналов», оно атакует самое глубинное допущение, на котором основывалась система. Это представление, что возможно заранее определить, кому в компании что нужно знать. Это допущение основывается на идее, что организации по сути являются механизмами и действуют они в упорядоченной среде.

Сегодня мы узнаем, что организация подобна не машине и человеку и что в бурной среде, наполненной революционными переменами, неожиданностями и конкурентными столкновениями, уже невозможно заранее определить, что кому-либо нужно знать.

## СВОБОДНЫЙ ПОТОК ЗНАНИЙ

**В** главе 13 мы отмечали, как компании пытаются упорядочить информацию, проектируя компьютеризованные управленческие информационные системы (MIS). Оказывается, некоторые из них предназначены, чтобы служить опорой старой системы, применяя компьютер и коммуникационные звенья просто для расширения «теплых местечек» и возможностей коммуникационных «каналов». Другие по замыслу действительно революционны. Они стремятся разрушить систему «теплых местечек» и «каналов» и заменить ее свободным потоком информации.

Чтобы вполне оценить значение этого усовершенствования и смещение власти, которое оно подразумевает, полезно обратить внимание на весьма примечательные (хотя по большей части незамечаемые) параллели между бюрократиями и нашими первыми компьютерами.

Первые большие центральные процессоры, которым помогали жрецы информации, поддерживали существующие бюрократии в бизнесе и правительстве. Это объясняет первоначальный страх и ненависть, которые они вызывали у широкой публики. Простые люди чувствовали, что эти чудовищные машины — просто еще один инструмент власти, который может быть ис-

пользован против них. Сами базы данных, которые в них хранились, напоминали бюрократии, которым они служили. Первые компьютеры для бизнеса использовались главным образом для рутинных целей, вроде хранения тысяч списков и отчетов. Запись Джона Доу была составлена из того, что специалисты по компьютерам называли «полями». Так, его имя могло быть первым полем, его адрес — вторым, должность — третьим, зарплата — четвертым и так далее. Адрес любого человека входил в его или ее второе «поле». Цифра зарплаты любого человека входила в его или ее четвертое поле.

Таким образом, вся информация, введенная в списочные файлы, поступала в заранее определенные ячейки базы данных — точно так же, как информация в бюрократии направлялась в заранее определенные отделы или «теплые местечки».

Кроме того, первые компьютеризованные системы данных были в основном иерархическими, опять-таки как в бюрократиях, для которых они были спроектированы. Информация иерархически хранилась в памяти и само реальное аппаратное средство сосредоточивало мощность компьютера на вершине пирамиды компании. Мозг помещался в центральном процессоре, а машины внизу были неинтеллектуальными. На жаргоне их метко называли «тупыми терминалами».

Все революционизировал микрокомпьютер. Впервые он поместил интеллект на тысячи письменных столов, распределив базы данных и производительность обработки. Но хотя он встряхнул ситуацию, это не представляло серьезной угрозы для бюрократической организации.

Причина состояла в том, что хотя теперь было множество компьютеризованных банков данных вместо одного гигантского центрального банка, знания, которые в них хранились, по-прежнему набивали в жестко предопределенные «теплые местечки».

Однако сегодня мы находимся на грани дальнейшей революции в том, как организуется информация в компьютеризованных базах данных. Так называемые родственные базы данных теперь позволяют пользователям добавлять и вычитать поля и

сочетать их по-новому. Вот что говорит Мартин Темплмэн, старший вице-президент SPC Software Services, продукты которой предназначены для финансовых фирм: «Принимая во внимание все... параметры перемен, мы быстро осознали, что... иерархические... отношения между данными будут бедствием». Новые базы данных «должны были позволить возникнуть новым отношениям»[216].

Но сегодня такие системы по-прежнему настолько громоздки, что их нельзя с легкостью запустить на микрокомпьютерах. Следующий шаг сделан недавним введением «гипермедийных» баз данных, способных хранить не только текст, но также графику, музыку, речь и другие звуки. Что еще важнее, гипермедиа сочетают базы данных и программы, дающие пользователю намного большую гибкость, чем более ранние системы баз данных.

Даже в родственных системах данные можно было сочетать только несколькими заранее определенными способами. Гипермедиа значительно увеличивают количество способов, которыми можно комбинировать и перекомбинировать информацию из разных полей и записей и манипулировать ею. Информация в первоначальных базах данных была структурирована подобно дереву, а это означает, что для прохода от листа на одной ветке к листу на другой необходимо было вернуться к стволу. «Гиперсистемы» подобны сети, они дают возможность легко перемещаться от одного фрагмента информации к другому контекстуально.

Конечная цель пионеров гипермедиа — пока признаваемая находящимся вдалеке Граалем — это системы, в которых информацию можно собирать, конфигурировать и представлять почти бесконечным множеством способов. Цель — «свободная форма» и «свободный поток» информации.

Потрясающий пример из этой области (называемый «NuregCard» и популяризованный фирмой Apple ) был впервые продемонстрирован на компьютерной выставке в Бостоне его автором Биллом Эткинсоном. То, что он показал, в то время произвело на аудиторию ошеломляющее впечатление. Сначала на экране появилось изображение ковбоя. Когда Эткинсон показал

шляпу ковбоя, на экране начали появляться другие шляпы, одна из которой была кепкой игрока в бейсбол. Когда Эткинсон показал кепку игрока, на экране один за другим начали появляться другие образы, связанные с бейсболом. Он был способен извлекать информацию из базы данных и обнаруживать в них паттерны самыми разнообразными способами.

Это настолько отличалось от более ранних систем баз данных, что давало иллюзию, будто компьютер мыслит свободными ассоциациями, во многом как человек. Пересекая традиционные категории, дотягиваясь до разных собраний данных, гипермедиа дают возможность, скажем, дизайнеру, создающему новый продукт, естественно плыть на волнах воображения через хранилище знаний.

Например, она могла бы мгновенно перейти от технических данных к изображениям более ранних продуктов, которые были предшественниками ее продукта на рынке; к химическим абстракциям; к биографиям знаменитых ученых; к видеоклипам рыночных команд, обсуждающих продукт; к таблицам транспортных тарифов; к клипам соответствующих фокусных групп; к спотовым[217] ценам на нефть; к спискам компонентов или ингредиентов, которые понадобятся для нового продукта; плюс самое последнее исследование по политическому риску в странах, из которых должно будет поступать сырье.

В дополнение к значительно возрастающему явному количеству доступных знаний, гипермедиа также позволяют «наслаивать» информацию, с тем чтобы пользователь мог сначала подойти к ее более или менее абстрактным формам и поэтапно двигаться вверх или вниз по лестнице абстракций. Или вместо этого генерировать новаторские идеи, создавая новые наложения данных.

Традиционные базы данных хороши для получения информации, когда вы точно знаете, чего хотите. Гиперсистемы удобны для поиска, когда вы не уверены. Ford Motor Company разрабатывает «Service Bay Diagnostic System», диагностическую систему для механиков, чтобы они могли искать и пролистывать списки ответов, когда не уверены в том, что с вашей машиной

не так.

Служба защиты окружающей среды США делает доступной гипертекстовую базу данных, чтобы помочь компаниям разобраться и соотнести между собой сложные правила, управляющие 2 млн. подземных резервуаров. Университет Корнелла использует гиперсистему в своей учебной программе по медицине для второго курса, позволяя студентам пролистывать и искать паттерны в диалоговом режиме. Университет Толедо разрабатывает курс испанской литературы, основанный на гипертексте[218]. Мы еще далеки от того, чтобы иметь возможность бросать разные виды данных или информации в один котел, а затем искать их абсолютно независимо от мнения программиста по поводу того, какие фрагменты связаны и не связаны друг с другом. Даже в гиперсистемах перекрестные связи, которые может установить пользователь, по-прежнему зависят от предшествующего программирования. Но направление поисков ясно. Мы медленно движемся к свободным (или по крайней мере более свободным) формам хранения информации и манипулирования ею.

Бюрократии со всеми своими заранее определенными «теплыми местечками» и «каналами» подавляют спонтанные открытия и инновации. Напротив, новые системы, допуская как интуитивный, так и систематический поиск, открывают двери именно инстинктивной прозорливости, необходимой для инноваций. Результат — поразительная новая свобода.

Важно то, что сейчас мы движемся к мощным формам обработки знаний, которые глубоко антибюрократичны. Вместо, так сказать, маленькой бюрократии внутри машины, где все последовательно, иерархично и предопределено, мы идем к открытой информации свободного стиля. И вместо одного центрального процессора или нескольких огромных процессоров, обладающих громадными возможностями, компании сейчас имеют тысячи персональных компьютеров, которые вскоре все будут обладать такими возможностями. Эта форма хранения и обработки информации указывает на глубокую революцию в способе, каким мы обдумываем, анализируем, синтезируем и передаем информацию, и на скачок в организационном творчестве. Но в

конечном счете это также означает крушение жестких мелких информационных монополий, которые чрезмерная специализация создала в бюрократических фирмах. А это означает болезненное перемещение власти от хранителей таких специализированных монополий.

И даже это — только фрагмент истории. Ведь к этим подлинно революционным способам хранения и использования знаний сегодня мы должны добавить неиерархические коммуникационные сети, которые пронизывают компании, пробиваются через границы отделов и соединяют пользователей не только в специализированных отделах, но и вверху и внизу иерархии. Молодой работник, находящийся в самом низу лестницы, сегодня может напрямую связываться с администраторами высокого уровня, работающими над той же проблемой, и, что важно, СЕО нажатием кнопки может добраться до любого работника внизу и совместно с ним вызывать образы, редактировать предложение, изучать светокопию или анализировать электронную таблицу — и все это не требует прохождения через менеджеров среднего уровня. Удивительно ли поэтому, что в последние годы мы видим такое беспощадное сокращение численности менеджеров среднего уровня в промышленности?

Новые формы хранения информации наносят удар по специализации, а новые формы коммуникаций обходят иерархию по краю поля. Под ударом оба основных источника бюрократической власти — «теплые местечки» и «каналы».

## **ЗНАНИЕ — ВЛАСТЬ — ЗНАНИЕ**



здесь мы мельком взглянем на самые фундаментальные, но упускаемые из виду отношения между знаниями и властью в обществе: связь между тем, как люди организуют свои концепции и как они организуют свои институты. Скажем очень кратко: способ, каким мы организуем знания, часто определяет способ, каким мы организуем людей, и наоборот.

Когда о знаниях думали как о специализированных и иерархичных, бизнес проектировался, чтобы быть специализированным и иерархичным. Однажды бюрократическая организация

знаний находит конкретное выражение в институциях реальной жизни — корпорациях, школах или правительствах, — политические, финансовые и другие силы замораживают «теплые местечки» и «каналы». А они затем склонны замораживать организацию знаний, преграждая путь новой концептуализации, ведущей к радикальному открытию. Сегодня высокая скорость изменений требует такой же высокой скорости решений, но борьба за власть порождает пресловутую медлительность бюрократии. Конкуренция требует непрерывных инноваций, но иерархическая власть разрушает творчество. Новая среда бизнеса требует как интуиции, так и тщательного анализа, но бюрократии пытаются уничтожить интуицию и заменить ее механическими правилами, защищенными от дураков.

Бюрократия не исчезнет, как не исчезнет и государство. Но условия среды, которые позволили бюрократиям расцвести и даже сделали их весьма эффективными механизмами, меняются настолько быстро и радикально, что бюрократии больше не могут выполнять функции, для которых были созданы.

Поскольку среду сегодняшнего бизнеса сотрясают неожиданности, беспорядки, перемены и генерализованные бури, невозможно точно и заранее знать, кому в организации какая информация понадобится. Вследствие этого информация, необходимая и администраторам, и рабочим, чтобы хорошо справляться со своими обязанностями, даже если не говорить об инновациях и улучшении работы, не может поступать к менеджерам и работникам переднего края по старым официальным каналам.

Это объясняет, почему миллионы умных, прилежных работников обнаруживают, что не могут выполнять свои задачи — они не могут открывать новые рынки, создавать новые продукты, проектировать лучшую технологию, лучше обращаться с потребителями или увеличивать прибыли, иначе как идя в обход правил, нарушая формальные процедуры. Скольким работникам сегодня нужно закрывать глаза на нарушения формальной процедуры, чтобы дело было сделано? Чтобы быть создателем, координатором, перерезать красную ленту и двигаться вперед, они должны смести бюрократический хлам.

Таким образом, информация начинает выплескиваться из официальных каналов в неформальные системы сплетен и слухов, которые бюрократии стремятся подавить. В то же время корпорации тратят миллиарды, чтобы построить альтернативы старым коммуникационным структурам. Но все это требует огромных изменений в существующей организации, способе, каким людей классифицируют и группируют.

По всем этим причинам в предстоящие годы мы увидим цунами перестройки бизнеса, по сравнению с которым недавняя волна корпоративных потрясений будет выглядеть как легкая рябь. Специалисты, равно как и менеджеры, увидят, что их прочно укоренившаяся власть находится под угрозой, так как они теряют контроль над своими «теплыми местечками» и «каналами». Перемещения власти отразятся на компаниях и целых отраслях. Ведь когда мы меняем отношения между знаниями и производством, то сотрясаем самые основы экономической и политической жизни.

Вот почему мы находимся на грани величайшего смещения во власти в истории бизнеса. И первые его признаки уже видны в организациях нового стиля, быстро возникающих вокруг нас. Мы можем назвать их «гибкими фирмами» будущего.

## 16. ГИБКАЯ ФИРМА



ознакомьтесь с некоторыми сегодняшними героями бизнеса, людьми вроде Серджио Росси. Росси — не важный бюрократ или магнат, устроившийся в небо-скребе из затемненного стекла. Напротив, он ведет дела из своего дома в Валь Вибрата на востоке Италии, и трое его работников используют высокотехнологичные машины, чтобы выпускать кошельки и записные книжки для продажи в универмагах Нью-Йорка.

Неподалеку находим Марио Д'Эустакио, который возглавляет Euroflex, фирму в 200 работников, производящую чемоданы для Мэйси. Euroflex — совместное усилие. Пиа Д'Эустакио, жена г-на Э., отвечает за продажи; Тито, его сын, защищает финансы; Тициана, дочь, проектирует чемоданы; а племянник, Паоло, руководит производственной стороной дела. Это, как сообщает «The

Christian Science Monitor», только 2 из 1650 мелких фирм в долине, в каждой из них в среднем 15 рабочих, но вместе они ежегодно выбрасывают на рынок на миллиард долларов одежды, изделий из кожи и мебели. А Валь Вибрата — только один маленький регион, часть того, что теперь известно как Третья Италия.

Италией номер один был сельскохозяйственный юг. Италией номер два — индустриальный север. Италия номер три состоит из сельских и полусельских областей, вроде Валь Вибрата, использующих высокие технологии и мелкие предприятия, обычно на основе семьи, чтобы способствовать тому, что называют «итальянским чудом»[219].

Подобную модель видим в маленьких городках. Например, предмет гордости Модены — 16 тысяч рабочих мест в производстве трикотажа. В то время как численность рабочих в фирмах, где занято более 50 человек, с 1971 г. падает, занятость в фирмах с 5 и менее работниками выросла. Многие из них управляются семьей.

Достоинства семейного бизнеса проявляются и в других местах. Так, в Соединенных Штатах, пишет «Nation 's Business», «его годами считали маловажным, теперь семейный бизнес силен». Франсуа М. де Вишер из финансовой фирмы Smith Barney говорит, что он хочет, чтобы его компания стала «первым инвестиционным банкиром семейного бизнеса», а каждый из консультантов по менеджменту при адвокате по вопросам брака ускорял продажу услуг тому, что можно назвать «сектор семейных фирм»[220].

В самых мелких из этих семейных фирм немного документации и формальностей; более крупные сочетают неофициальность между членами семьи наверху с формальностями и бюрократической организацией внизу.

Легко предположить, что мелкая фирма — это всегда прекрасно или что передовая экономика может функционировать без очень крупных предприятий, особенно когда глобальная экономика становится более интегрированной. Например, итальянские экономисты обеспокоены тем, что итальянские динамичные мелкие фирмы могут не войти в интегрированный евро-

пейский рынок, а Европейское Сообщество, давний защитник величины, благоприятствует крупным объединениям и вынуждает мелкие фирмы образовывать альянсы и консорциумы[221]. Но хотя консорциумы могут иметь смысл, слепое увлечение ЕС масштабностью может оказаться недальновидным, так как эти страны не понимают императивы сверхсимволической экономики.

Так, все более очевидно, что гигантские фирмы, костяк экономики «фабричных труб», слишком медлительны и плохо приспособлены к сегодняшнему высокоскоростному миру бизнеса. Мелкий бизнес не только предоставил американской экономике большую часть из 20 млн. рабочих мест, добавившихся с 1977 г., он предоставил и большую часть инноваций. Еще хуже то, что гиганты все больше тускнеют, поскольку прибыли уменьшаются, как отмечает исследование тысячи крупнейших фирм, проведенное «Business Week». «Самые большие компании, — говорится в нем, — являются самыми прибыльными, на основе чистой стоимости выручки, только в четырех из 67 отраслей промышленности... Более чем в половине случаев самые крупные корпоративные игроки не могут приблизиться даже к среднему по отрасли возврату вложенных средств»[222]. Во многих областях накопления, которые существенный размер когда-то сделал возможными, исчезают, когда новые технологии делают изменения дешевыми, материально-производственные запасы небольшими и потребности в капиталах низкими. По словам Дональда Поувейсила, бывшего вице-президента по корпоративному планированию в Вестингаузе, «многие классические оправдания большого размера, как оказалось, имеют минимальную цену, или антипродуктивны, или ошибочны»[223].

Сегодня мелкие фирмы могут получить доступ к огромным средствам Уолл-стрит. Они имеют легкий доступ к информации. И им легче ее использовать, так как они по своему характеру могут быть менее бюрократическими.

«Не -экономики по масштабу» нагоняют многих обрюзгших гигантов. Кроме того, ясно, что в экономике завтрашнего дня огромные фирмы станут более зависимыми, чем в прошлом, от

обширной подструктуры мелких, но мощных и гибких поставщиков. И многими из них будут управлять семьи. Сегодняшнее воскрешение малого бизнеса и семейной фирмы приводит с собой идеологию, этику и информационную систему, которые глубоко антибюрократичны.

В семье все понятно. Бюрократия, напротив, основана на предпосылке, что ничего не понятно. (Следовательно, все нужно подробно объяснить в оперативном руководстве, а работники должны работать «по книге».) Чем больше вещей понятны, тем меньше надо вербализовать или сообщать в меморандуме. Чем больше общих знаний или информации, тем меньше «теплых местечек» и «каналов» нужно в организации.

В бюрократической компании положение и оплата с виду определяется тем, «что вы знаете», как будто «кого вы знаете» не имеет значения. Однако реальность такова, что то, «кого вы знаете», является важным, и значимость этого растет по мере того, как человек в мире движется вверх. «Кого вы знаете» определяет доступ к знаниям, имеющим решающее значение, а именно информации о том, кто кому покровительствует и кому следует доверять (а это, в свою очередь, означает, чья информация достоверна).

В семейной фирме никто никого не обманывает. Слишком много известно всем обо всех, а помочь сыну или дочери преуспеть, используя «протекцию», — естественно. В бюрократической фирме такую протекцию называют nepotизмом и считают нарушением системы заслуг, которая, как подразумевается, превалирует. В семье субъективность, интуиция и страсть управляют и любовью, и конфликтом. В бюрократии предполагается, что решение беслично и объективно, хотя, как мы видели, важные решения детерминирует скорее междоусобная борьба за власть, чем холодная, ясная рациональность, описанная в учебниках. Наконец, в бюрократии часто трудно узнать, кто имеет власть, несмотря на официальную иерархию и звания. В семейном предприятии каждый знает, что звания и формальности не заслуживают внимания. Власть держит патриарх или иногда матриархиня. А когда он (или она) сходит со сцены, власть

обычно передается тщательно выбранному родственнику.

Короче говоря, там, где семейные отношения играют роль в бизнесе, бюрократические ценности и правила ниспровергаются, а вместе с ними ниспровергается и властная структура бюрократии.

Это важно, потому что сегодняшнее возрождение семейного бизнеса — не просто преходящее явление. Мы вступаем в «пост-бюрократическую эру», в которой семейная фирма — лишь одна из многих альтернатив бюрократии и власти, которую она олицетворяет.

## **КОНЕЦ КОМПАНИЙ, СОЗДАННЫХ ПО ШАБЛОНУ**



многие дети, выросшие в мире высоких технологий, когда-нибудь пользовались формочкой для печенья. У этого простого кухонного приспособления на одном конце ручка, а на другом — шаблон или форма. Когда его вдавливают в свернутое тесто, оно отрезает кусок той формы, какой должно быть печенье. Используя его, можно сделать много печенья одной и той же формы. Для старшего поколения формочка для печенья была символом единообразия.

Великая эра массового производства, сегодня постепенно уходящая в прошлое, создавала не только идентичные продукты, но и компании.

Взгляните на любую Таблицу организации. Порой она состоит из прямых линий, соединяющих аккуратные маленькие окошки, каждое из которых в точности похоже на другое. Редко видишь ТО, которая использует разные формы, чтобы представить разнообразие подразделений компании, — скажем, спираль, чтобы навести на мысль о быстро растущем отделе, или петлю, которая показывает, что отдел имеет множество связей с другими единицами, или причудливую завитушку, символизирующую, что в действиях подразделения есть подъемы и спады.

Таблица организации, как и продукты фирмы и бюрократия, которая ее олицетворяет, стандартизованы. Однако притом, что маркетинг ниши вытесняет массовый маркетинг, а приспособленная продукция делает массовое производство устаревшим,

не будет нелогичным ожидать, что структуры компаний также скоро «демассифицируются». Иначе говоря, дни вырезанной по шаблону компании сочтены. И так же обстоит дело с вырезанными по шаблону властными структурами, которые управляли крупными корпорациями.

В работе «Третья волна» мы писали о таких инновациях, как гибкие часы, гибкие дополнительные льготы и другие «гибкие» устройства, которые начинают относиться к рабочим как к индивидам и в то же время дают и фирме намного большую гибкость. Сегодня такие идеи стали настолько банальными, что «Newsweek» озаглавил статью «Проблеск «гибкого» будущего» [224].

Однако компании еще не поняли того, что «гибкость» должна проникнуть в структуру организации. Жесткую единообразную структуру фирмы необходимо сменить разнообразием организационных устройств. Разделение больших компаний на децентрализованные бизнес-единицы — только полшаг в этом направлении. Следующим шагом для многих предприятий будет создание в полной мере гибкой фирмы.

## **ДЕКОЛОНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**



Сегодня каждая большая компания имеет спрятанные внутри нее многочисленные «колонии», жители которых ведут себя так же, как колонизированные народы где бы то ни было, — они послушны и даже услужливы в присутствии правящей элиты, а в ее отсутствие — презрительны или обижены.

Многие из нас в то или иное время видели, как менеджеры, по общему мнению, «важные шишки», заглушают собственные мысли в присутствии начальников, кивают, одобряя дурацкие идеи, смеются над плохими шутками и даже перенимают одежду, манеру и спортивные интересы тех, кто стоит выше них. То, что думают и чувствуют такие подчиненные, скрыто от глаз. Многие большие компании страшно нуждаются в «корпоративной гласности» — поощрении свободного выражения мыслей. Под гладкой поверхностью мужского товарищества и (по крайней мере в Соединенных Штатах) показного равенства все еще

процветает менталитет «бваны» или «сахиба». Но след колониализма в бизнесе идет еще глубже.

Бюрократия в действительности является одним из видов империализма, управляющего скрытыми разнообразными «колониями» компании. Эти колонии — бесчисленные неофициальные подавленные или подпольные группы, которые все делают в крупной фирме, когда формальная организация ей мешает. Каждая сводит воедино уникальные разрозненные фрагменты знаний, организованных вне формальной структуры «теплых местечек» бюрократии. Каждая из этих колоний имеет собственное руководство, собственные коммуникационные системы и собственную неформальную властную структуру, которая редко отражает формальную иерархию.

Стремление перестроить бизнес по постбюрократическим линиям — это отчасти стремление деколонизировать организацию, освободить эти подавленные группировки. В действительности можно сказать, что ключевая проблема, стоящая сегодня перед всеми большими компаниями, — как высвободить взрывную новаторскую энергию этих скрытых колоний.

## ТАНЦЫ НА СТОЛАХ

**К**огда Sears, Roebuck & Company, крупнейшая фирма США, занимающаяся розничной торговлей, недавно объявила о серьезной реорганизации своей товарной группы, председатель группы и CEO Майкл Боузик сказал, что это необходимо, потому что «мы сталкиваемся с конкуренцией во многих разнообразных областях бизнеса... и применяем, по существу, одну организационную форму, чтобы выдерживать конкуренцию во всех этих отраслях». Это, полагают критики, сделало фирму медлительной и неконкурентоспособной. Но даже менеджеры высокого уровня, которые чувствуют, что они должны «позволить уйти» или ослабить поводья, чтобы высвободить энергию своих людей, решительно недооценивают того, что им необходимо сделать, чтобы сломать тиски бюрократии.

Десятки, если не сотни компаний разбились на множество «прибыльных центров», и есть надежда, что каждый из них будет действовать как мелкое предприятие, которым движет ры-

нок. Даже некоторые управленческие единицы сейчас определяются как прибыльные центры и должны сами себя финансировать (и таким образом оправдывать свое существование), продавая свои внутренние услуги. Но стоит ли дробить фирму на прибыльные центры, если каждый из них просто вырезанная по шаблону материнская фирма в миниатюре — мини-бюрократия, уютно устроившаяся внутри мегабюрократии?

Сейчас начинается гораздо более глубокий и революционный сдвиг, который полностью изменит природу власти в бизнесе. Многие американские менеджеры до сих пор представляют себе организацию как «машину», части которой можно подтянуть или ослабить, «настроить» или «смазать». Это бюрократическая метафора. Напротив, многие японцы уже используют постбюрократическую метафору: корпорация, говорят они, — «живое существо».

Это, помимо прочего, подразумевает, что корпорация переживает рождение, зрелость, старость и смерть или возрождение в новой форме[225]. Японцы называют рождение компании *soguo*, и многие компании сегодня говорят, что переживают второе, или третье, или «новое» *soguo*. Именно в этот момент возрождения предопределяется долгосрочный успех или неуспех. Ведь если новая возрожденная фирма по-прежнему организована по бюрократическим линиям, как старая фирма, которую она заменяет, ее вторая жизнь может быть короткой и несчастливой. Напротив, если в этот момент фирмам позволить устремиться в новых направлениях и принять те организационные формы, которые наиболее уместны, шансы на адаптацию к новой, богатой инновациями среде намного растут.

Концепция гибкой фирмы не подразумевает отсутствия структуры; она как раз предполагает, что, возродившись, компания может перестать быть мулом, превратиться в команду, состоящую из тигра, стаи пираний, одного или двух мини-мулов и, кто знает, может быть, даже роя собирающих информацию пчел. Образ подчеркивает смысл. Бизнес завтрашнего дня может воплотить множество различных форм в рамках одной структуры. Он может функционировать как своего рода Ноев

ковчег. Чтобы понять концепцию «гибкой фирмы», полезно вспомнить, что бюрократия — это лишь один из почти бесконечного множества разнообразных способов организации людей и информации. Мы действительно располагаем огромным репертуаром организационных форм, которые можем принять — от джазовых квартетов до шпионских сетей, от племен, кланов и советов старейшин до монастырей и футбольных команд. Каждая хороша для одних целей и плоха для других. У каждой свои уникальные способы сбора и распространения информации и способы распределения власти.

Компания, возможно, могла бы иметь внутри себя подразделения монастырского типа, которые пишут компьютерные программы; исследовательскую команду, организованную как квартет джазовых импровизаторов; шпионскую сеть со своими отделами, работающую в рамках закона и по правилам, которые нужно знать, чтобы вести поиск возможностей слияния или приобретений; группу сбыта, организованную как высокомотивированное «племя», со своими военными песнями и эмоциональными ритуалами. (Автор присутствовал на совещании по сбыту в крупной корпорации, где зарождались племенные формы, а участники были так воодушевлены своими обязанностями, что, можно сказать, «танцевали на столах».)

Этот новый способ понимания компании как набора очень различных организаций, многие из которых антибюрократичны, отражает то, что уже существует в некоторых фирмах в полужадавленной или зачаточной форме. Окажется, что многие предприятия бизнеса движутся к этой модели свободной формы, чтобы просто остаться в живых в демассифицированной экономике завтрашнего дня.

Термин «гибкая фирма» нужен потому, что в английском языке нет подходящего слова, чтобы описать такую сущность. Французский экономист Юбер Ландье для описания бизнеса в будущем использует труднопроизносимое слово «поликлеточный». Другие описывают его как «нервный», или подобный нервной системе, а не механизму. Еще кто-то называет появляющуюся организацию бизнеса «сетью». Хотя все эти слова улав-

ливают какую-то грань новой реальности, ни одно из них не адекватно, потому что зарождающаяся форма бизнеса будущего охватывает их все и еще большее. Они могут *включать в себя* элементы, которые являются поликлеточными или похожими на нервную систему. Они могут быть сетью (а могут и не быть). Но организация может также включать в себя единицы, которые остаются насквозь бюрократическими, потому что для некоторых функций бюрократия остается существенной. Ключевой признак постбюрократических фирм состоит в том, что отношения между их частями не являются заранее жестко определенными, как информация, включенная в базу данных старого образца.

Вместо этого единицы гибкой фирмы, когда необходимо, могут привлекать информацию, людей и деньги друг из друга и из внешних организаций. Они могут находиться по соседству, их могут разделять континенты. Их функции могут отчасти перекрываться, как информация в гипермедийной базе данных; для других целей функции могут быть логически, географически или финансово разделены. Некоторые могут пользоваться множеством центральных служб, предоставляемых штаб-квартирой; другие — решить использовать лишь несколько из них.

Это, в свою очередь, требует более свободных, более быстрых потоков информации. Это будет означать, что каналы пересекают друг друга, идут вверх, вниз и в стороны — нервные пути, которые прорываются через окошки в Таблице организации, чтобы люди могли обмениваться идеями, данными, рецептами, намеками, инсайтами, фактами, стратегиями, слухами, жестами и улыбками, которые, оказывается, так существенны для эффективности. «Когда вы связываете подходящих людей с подходящей информацией, вы получаете дополнительную добавленную стоимость», — говорит Чарльз Джемсон, директор офисного маркетинга Hewlett - Packard Company, и добавляет, что «информация — это катализатор изменений, происходящих на любом уровне. Вот что делает ее власть такой устрашающей»[226].

## **СЕМЕЙНЫЕ ФИРМЫ БУДУЩЕГО**



дна из подавленных форм бизнеса, упорнее всего стремящаяся вырваться на свободу из управленческой бюрократии старого стиля, — это семейное предприятие, которое символизируют люди типа Росси и Д'Эустакио в

Италии.

Было время, когда фактически все предприятия бизнеса были фирмами, которыми владели семьи. Начиная главным образом с XIX в., когда компании стали крупнее, они трансформировались в профессионально управляемые бюрократии.

Сегодня, как мы видим, опять увеличивается число независимых единиц, управляемых семьями. Но в дополнение к этому мы являемся свидетелями распространения права представительства, которое связывает семейных операторов с финансовым и стимулирующим влиянием крупных фирм. Следующий логический шаг будет сделан, когда семейные предприятия появятся как уважаемые, сильные подразделения и *внутри* крупных корпораций.

Многие крупные фирмы увлекаются циничным красноречием по поводу «семьи». Ладно скроенный председатель улыбается нам со страниц ежегодного отчета, в то время как написанный его призраком текст уверяет нас, что в его фирме все, от председателя до швейцара, — члены «одной большой семьи».

Однако ничто не является более недоброжелательным по отношению к семейным формам организации и в действительности враждебным по отношению к самой семейной жизни, чем типичная бизнес-бюрократия. Этим объясняется широко распространенный корпоративный запрет нанимать мужей и жен.

Такие правила, цель которых — защита от фаворитизма и эксплуатации, в Соединенных Штатах сейчас начинают ломаться, так как число высококвалифицированных женщин в рабочей силе растет и компании сталкиваются с трудностями в перемещении одного из супругов, когда у другого есть хорошая работа в определенном месте.

Мы можем ожидать, что компании скоро станут нанимать супружеские пары. Вскоре мы, без сомнения, увидим команду из мужа и жены, поставленную отвечать за прибыльный центр,

которым разрешают — а фактически побуждают — управлять им как семейным бизнесом. К такому же результату, по-видимому, приведет приобретение компаний, подобных Euroflex Д'Эустакио. Если нужно приобрести такую фирму, есть ли смысл разбивать семейную команду, которая успешно выстроила ее впервые? Умный покупатель ударился бы в другую крайность, оставив семейную форму нетронутой.

Семейственность, иногда окруженная чрезмерно романтическим ореолом, многого требует от высшего менеджмента. Сильная команда из мужа и жены может быть значительной политической силой в фирме. Сублимация выражаемых эмоций — корпоративная норма — может найти выход в криках, слезах и кажущейся нерациональности, которые часто сопровождают семейную жизнь. Компании, где преобладают мужчины, могут оказаться вынужденными освободить место для женщин-менеджеров, поддерживаемых их мужьями и другими родственниками. Как в такой системе обеспечить, чтобы важные рабочие места не попали в руки дурака-сына? Как обращаться с преемственностью? Ни одна из этих проблем не решается легко. Одно временно семейные фирмы имеют огромные преимущества. В отличие от крупных бюрократических фирм они могут быстро принимать решения. Они часто готовы идти на дерзкий предпринимательский риск. Семейные фирмы могут быстрее меняться и лучше адаптироваться к рыночным потребностям. Коммуникация через постоянное взаимодействие лицом к лицу и даже разговор в постели быстр и многозначен, сопровождаясь часто только мычанием или определенным выражением лица. Члены семьи обычно испытывают к фирме глубокое чувство «собственности», проявляют высокую мотивацию, чрезвычайно лояльны и часто работают со сверхчеловеческой нагрузкой. По всем этим причинам можно ожидать, что семейные фирмы быстро распространятся как внутри, так и вне более умных фирм-гигантов.

Пакистанский специалист по менеджменту Сайед Мумтаз Саид метко заметил: «Дегуманизация индустриальной эры на Западе является следствием изгнания семьи на чисто социальные,

неэкономические роли. Так, менеджер и рабочий современной эпохи разрываются между рабочим местом и домом в физическом смысле и между семьей и организацией в эмоциональном смысле... Этот конфликт — центральный в проблеме мотивации, морали и продуктивности в современных западных обществах» [227].

Саид утверждает, что страны третьего мира отвергают бюрократическую обезличенность и западную антисемейственность и строят экономику, которая фактически основана на семье. Он выступает за сохранение классического патернализма, который не только уничтожен в больших компаниях на Западе, но ослабевает даже в Японии. Но это очень отличается от гибкой фирмы, где теоретически возможно иметь один прибыльный центр, насквозь патерналистский, и другие, которые решительно не таковы, одно подразделение, которое управляется как учебный лагерь моряков-новобранцев, и другое, подобное коммуне. В предстоящем сдвиге к разнообразию организационных форм, так сказать, корпоративный антиколониализм приведет к освобождению семейного бизнеса внутри структуры гибкой фирмы.

Однако, как мы увидим дальше, семейная фирма — это только одна из множества ярких форм бизнеса, которые в грядущие годы переместят власть от менеджеров-бюрократов.

## **17. ВОЖДИ ПЛЕМЕН И КОРПОРАТИВНЫЕ КОМИССАРЫ**



Каждые десять лет Соединенные Штаты подвергаются нашествию. Недавно 400-тысячная армия выступила с 12 приморских плацдармов и двинулась в поход по стране, продолжавшийся шесть недель. К концу этого времени армия отступила, исчезнув в окружающем обществе вместе с тыловым обеспечением, телекоммуникациями и компьютерами, которые связывали ее подразделения во время полевых действий. Хотя их редко изучают, планы этой мощной кампании содержат в себе уроки для многих областей американского бизнеса. Ведь цель этой «армии» — собрать подробные сведения, на которых будут основываться миллионы решений в бизнесе. Более того, сам способ, которым организована кампания, даст ад-

министратору способность понимать многое.

Организация, о которой идет речь, конечно, Бюро переписи США, и его повторяющиеся каждые 10 лет операции бросают разоблачительный свет на будущую форму предприятия, гибкую фирму. Так как экономика эпохи, сменившей эру «фабричных труб», становится все более разнообразной, компаниям придется изобретать новые, более разнообразные формы бизнеса.

Это не просто академическая теория. Она касается способности выжить. Кибернетик У. Росс Эшби много лет назад придумал выражение «необходимое разнообразие», чтобы описать одну из предпосылок выживания любой системы. Сегодняшнему бизнесу просто не хватает необходимого разнообразия, чтобы сделать это в XXI в.

Когда области бизнеса будут придумывать более приемлемые способы делать бизнес, они обнаружат — или вновь откроют — множество устройств, которые бюрократический менеджмент сегодня не замечает, подавляет, не понимает или неправильно использует. Они будут искать идеи повсюду: в других отраслях, а также в институтах, не занимающихся бизнесом, подобных правительствам, политическим партиям, университетам, армии — и Бюро переписи.

Вот образец того, что они найдут.

## **ПУЛЬСИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**



то организация, которая расширяется и сокращается в правильном ритме. Хороший пример — Бюро переписи США. Оно раздувается до огромных размеров каждые 10 лет, затем сворачивается, начинает составлять планы подсчетов, которые пройдут через 10 лет, и снова раздувается. Обычно состоящее из 7000 постоянных штатных работников, Бюро содержит 12 региональных центров по всем Соединенным Штатам. Но чтобы провести полную перепись, оно создает параллельный, или «теневой», центр для каждого из 12. В них проходят интервью более 1,2 млн. претендентов, из них отбирают 400-тысячное войско, которое разворачивается веером и стучится в каждую дверь в Америке. Эти теневые центры создаются, чтобы прослужить год или полтора, а потом демонтируются. То-

гда штат снова съезживается до 7000. В этот момент начинается планирование будущего подсчета, который будет через 10 лет.

За успешное доведение до конца этой операции нужно вручать управленческий эквивалент олимпийской золотой медали. Перепись 1990 г. была полна промахов и ошибок. Но задача явно обескуражила бы многих высокопоставленных администраторов бизнеса. Действительно, многие фирмы заметят, что их собственные проблемы, хотя они и меньше по масштабу, не так уж непохожи. Ведь «пульсирующие организации» присутствуют также во многих отраслях промышленности.

Мы видим их в компаниях, которые ежегодно ускоряют свою работу, меняя ее по определенной модели, а затем снова замедляют ее; в фирмах розничной торговли, которые увеличивают штат к Рождеству и уменьшают его в январе; и в командах осветителей и звукооператоров, используемых в кино- и телепроизводстве.

Фактически одна из наиболее быстро распространяющихся форм бизнеса сегодня — это оперативная группа или проектная команда, примеры которых в «Шоке будущего» мы назвали «адхократией». Это, однако, лишь разновидности пульсирующей организации. В то время как «пульсаторы» без конца увеличиваются и сокращаются, проектная команда обычно выполняет одну задачу. Поэтому она вырастает и уменьшается один раз, а затем демонтируется. В действительности это организация «одного биения». Пульсирующие организации имеют уникальные информационные и коммуникационные требования. В течение переписи 1990 г. теневые центры Бюро переписи были связаны компьютерами и телекоммуникационным оборудованием стоимостью 80 млн. долларов во временную сеть, которой предстояло быть ликвидированной или возвращенной в постоянную организацию[228].

Администраторы, ответственные за пульсирующие компании или единицы, часто обнаруживают, что их власть тоже пульсирует. Денежные средства иссякают, когда единица сворачивается. Люди исчезают. Доступный резерв знаний и талантов уменьшается. Сила конкурирующих единиц в компании увели-

чивается по мере того, как единица продолжает сворачиваться. В пульсирующей властной структуре администратор, который руководит крупным проектом, в один день может быть «700-фунтовой гориллой», а на следующий день — мартышкой. Когда многие пульсирующие организации взаимодействуют, они придают своего рода ритм экономике. Однако пульсирование — это не только вопрос размера. Некоторые компании пульсируют туда-сюда — между централизацией и децентрализацией. С каждым колебанием или биением информационные структуры меняются, а власть, следовательно, смещается. Ускорение и растущая непредсказуемость изменений указывают на более быстрое пульсирование в предстоящие годы.

## **ДВУЛИКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**



ругая форма, которая, по-видимому, найдет место во многих гибких фирмах, — это полностью двуликая единица, в зависимости от обстоятельств способная действовать двумя способами. Время от времени пульсирующая единица отличается по размеру и устройству. Подобная Янусу, организация может не меняться по размеру, но сдвигаться от иерархического к неиерархическому управлению, как того требуют обстоятельства.

Первый пример — прославленное британское военное подразделение Special Air Service, или SAS. Используемое для «хирургических» антитеррористических ударов, спасения заложников и других миссий, требующих неожиданности и хитрости, SAS действует двумя диаметрально противоположными способами. На парадном плацу — это идеальная чистота и слепое повиновение. Полковой протокол проводят в жизнь крикливые сержанты. Привилегии ранга и иерархии жестко поддерживаются.

Однако в деле от тех же людей ожидают совсем иного типа поведения. Войска SAS сражаются маленькими подразделениями, часто отрезанными от своей базы, и без присутствия офицера. Есть командир подразделения, но он может не иметь формального звания и его, вероятно, будут называть просто «боссом». Люди, которых на парадном плацу иронически называют

«сэр», теперь становятся «мистерами» либо к ним обращаются просто по имени. Тот же сержант, который ругал бойца за малейшее нарушение формы одежды, теперь может терпеть шутки по поводу «парадных идиотов». Звание, иерархия и привилегия под огнем заменяются совсем иным набором основных правил[229].

В действительности полковник Дэвид Стирлинг, который вначале предложил сформировать SAS, указывал, что самое маленькое подразделение в парашютно-десантных или диверсионно-десантных организациях состоит из 8-10 человек во главе с неформальным офицером, который отвечает за подразделение. Стирлинг настаивал на уникальном явлении в военной истории — боевом модуле из 4 человек. В SAS, писал Стирлинг, «каждого из 4 человек тренировали до высокого общего уровня умений в широком спектре возможностей SAS и, кроме того, каждого человека готовили так, чтобы он был, в соответствии с его способностями, в высшей степени компетентным по крайней мере в одной сфере. При осуществлении операции — часто в крошечной темноте — каждый боец SAS в каждом модуле в полной мере имеет собственное индивидуальное понимание и суждение».

В действительности Стирлинг настаивал на цифре 4, чтобы предотвратить возникновение ортодоксального лидерства. Опасность того, что каждый человек действует как незакрепленная пушка, минимизировалась отбором чрезвычайно мотивированных командных игроков. Результатом стала организация, описываемая как «уникальная военная демократия... в которой человек, если он преуспевает, обменивает свой прежний класс и даже идентичность на принадлежность к касте, связанной, как любая семья». Именно интенсивная подготовка и обязательность делает возможным то, что одно и то же подразделение, когда того требует случай, действует и авторитарным, и демократическим образом[230].

Бизнес также нуждается в разном поведении во время обычных операций и в период кризиса. На самом деле, сегодня многие фирмы создают кризисные центры, разрабатывают планы

непредвиденных обстоятельств и устройства перехода на аварийный режим. Но мало таких, которые реально учат всех своих работников действовать двумя контрастирующими способами. Нынешняя концепция кризисного менеджмента должна создать «теневого менеджмент», который ждет в резерве, готовый в чрезвычайных обстоятельствах взять на себя власть. Его способность это сделать во многом зависит от доступа к информации и контроля над коммуникациями. Например, Southern California Edison, работающая на атомной станции San Onofre Nuclear Generating Station, создала сложную аварийную информационную систему, которая использует дистанционные датчики, голосовые и видеоканалы для связи своего кризисного командного центра с полевыми подразделениями[231].

По мере того как мы все дальше продвигаемся в период быстрого экономического и политического развития, неравномерно перемежающегося технологическими достижениями и катастрофами, мы можем ожидать, что кризисы будут следовать один за другим — начиная от нападений террористов и падения производства до внезапных международных кризисов. Утечка нефти в Экхон, крах банка Continental Illinois, волна ссудо-сберегательных провалов, банкротство A. H. Robins Company после обнаружения проблем со здоровьем, связанных с его внутриматочным контрацептивом Dalkon Shield[232], только заставляют задуматься о разнообразии кризисов, с которыми может столкнуться бизнес.

Каждый из них влечет огромное изменение власти, когда обвиняют «козлов отпущения», появляются новые лидеры, а другие дискредитируются и заменяются. Но увеличивающаяся вероятность кризиса в период революционных перемен наводит на мысль, что мы увидим, как кризисные команды и двуликие организации распространяются в мире бизнеса и становятся обычной частью гибкой фирмы завтрашнего дня.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ШАХМАТНОЙ ДОСКИ**



осле Второй мировой войны в Австрии была заключена сделка между двумя основными политическими партиями, гарантирующая, что та из них, которая выигрывает

высший пост, назначит на второй по значению пост члена оппозиционной партии и так далее, на всем пути вниз, включая рядовых членов профсоюза. Эта система прогнала, что на всех ключевых постах в государственных компаниях, банках, страховых компаниях и даже в школах и университетах «красные» социалисты будут перемежаться «черными» консерваторами[233]. Сегодня мы находим адаптацию этого, скажем, в Японском банке в Калифорнии, где на каждом уровне иерархии японцы чередуются с американцами, таким образом гарантируя, что Токио получает поток информации, увиденной глазами японцев, не просто сверху, но со многих уровней организации. Власть на вершине подкрепляется постоянным потоком понимания, зарождающегося одновременно во многих слоях. Так как фирмы становятся глобальными, несомненно, многие попытаются применить австрийский и японский подход.

## **КОМИССАРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**В** подразделениях Советской армии традиционно были не только военные командиры, но и прикрепленные к ним политработники. В то время как военный офицер отчитывался по военной линии высшему командованию, политические офицеры отчитывались перед коммунистической партией. Цель состояла в том, чтобы сохранить подчиненность армии партии. В бизнесе мы также видим «комиссаров», выбранных сверху и насажденных в нижестоящие единицы, чтобы они следили за положением дел и докладывали наверх, скорее по особым каналам, чем по обычной иерархии.

Здесь вместо одного есть два основных информационных канала, что нарушает строгий одноканальный характер бюрократии. Это также отражает глубокое недоверие, с которым высший менеджмент относится к информации, полученной по обычным каналам.

По мере того как изменения ускоряются, а предсказуемость падает, СЕО будут использовать «комиссаров», чтобы обойти бюрократию по краю поля в отчаянной попытке сохранить контроль.

## ФЕОДАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

**Н**учший из уцелевших примеров феодальной организации мы находим в университете, где каждый факультет — владения барона; профессора классифицированы и правят имеющими ученую степень ассистентами, которые составляют корпус крепостных. Феодальное владение встроено внутрь бюрократической административной структуры университета (и часто пребывает в состоянии войны с нею). Еще один пример — конгресс США, где 535 избранных «баронов» правят огромным бюрократическим штатом.

Подобное сочетание индустриальной бюрократии с феодальным баронским владением находим в бухгалтерских фирмах Big Eight, в крупных адвокатских конторах, брокерских домах и в вооруженных силах, где каждая служба — армия, флот или военно-воздушные силы — весьма независимое поместье. Генералы и адмиралы, ответственные за них, могут иметь больше реальной власти, чем высокопоставленные штабные офицеры, которые не командуют войсками.

В «баронских владениях» бароны воюют друг с другом, часто образуя альянсы, чтобы ослабить центральный контроль. Такие феодальные элементы, которые мы могли бы назвать «остаточной вассальной зависимостью», мы до сих пор встречаем и в бизнесе.

Джордж Мастере, инженер со стажем, работавший в нескольких электронных предприятиях США, который теперь является административным помощником Филипа Эймса, корпоративного VP в одной из крупнейших компьютерных фирм мира. Если бы кто-то из персонала потрудился проверить, обнаружилось бы, что Мастере пришел в компанию вскоре после того, как там появился Эймс. Если бы проверка пошла дальше, выяснилось бы, что то же самое произошло в компании, в которой они оба работали до того, как заняли свои нынешние посты. И в той, где работали раньше. Сильно пьющие приятели, так же как и товарищи по работе, Мастере и Эймс социализируются вместе. Они и их жены вместе проводят отпуск. Мастере и Эймс (люди реальные, но имена изменены) проработали вместе больше 15 лет. Ма-

стерс всегда следовал за Эймсом, когда тот перескакивал на следующий более высокий пост.

Эта модель, назовем ее «честолюбивыми устремлениями» или «ездой по проложенной кем-то дороге», встречается почти в любой фирме. Поскольку она значительно ослабляет потребность в коммуникации — двое людей знают друг друга так хорошо, что каждый может предугадывать реакции другого, — она весьма эффективна для некоторых целей, хотя нарушает формальные кадровые правила, требующие «объективного» отбора.

Психология «вассальной зависимости» чрезвычайно сложна, она включает в себя все — от менторства до обмена финансовыми, сексуальными и другими одолжениями. Однако по сути это система скорее феодальная и субъективная, чем бюрократическая и безличная.

Властные отношения также запутаны. На одном уровне «вассал», или младший, зависит от «господина», или старшего, того, кто выше в Таблице организации. Однако хозяин положения может полностью зависеть от своего мелкого чиновника, основная неофициальная функция которого — скрывать от других слабости босса. Задача чиновника может быть банальной: прикрывать босса, когда тот слишком пьян, чтобы выполнять свои обязанности. Она может быть необычной: читать боссу или делать представления от его имени, потому что, хотя в компании это никому не ведомо, босс — дислексик. По мере того как бюрократия ослабевает и ее «каналы» и «теплые местечки» засоряются, по-видимому, распространяются и находят место в гибкой фирме другие нефеодалные формы и методы.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ-СКУНС**

десь перед командой ставится неясно определенная проблема или задача, ей дают ресурсы и позволяют действовать за рамками обычных правил компании. Группа-скулс, таким образом, пренебрегает «теплыми местечками» и официальными каналами, то есть специализацией и иерархией существующей корпоративной бюрократии.

Вывсвобождается огромная энергия; обмен информацией идет с высокой скоростью, минуя обычные каналы. Ее члены разви-

вают сильное эмоциональное отношение к своей работе и друг к другу, и очень часто сложные проекты выполняются в рекордный срок.

Хиротака Такеучи и Икуиро Нонака из университета Хитоцубаши (Япония) пишут о «Новой игре по разработке нового продукта», что когда «Хонда» захотела спроектировать автомобиль, который привлек бы молодых людей, она собрала команду — средний возраст 27 лет — и предоставила ей свободу. По словам одного молодого инженера, «невероятно, что компания... дала нам свободу идти собственным путем»[234].

Когда Nippon Electric Company ( NEC ) разрабатывала свой PC8000, она передала проект группе бывших инженеров по сбыту микропроцессоров, которые раньше не имели никакого опыта с PC. Говорит глава проекта: «Нам было дано указание высшего менеджмента приступить к проекту, нам сказали, что мы будем разрабатывать продукт сами, а также сами отвечать за его производство, сбыт и обслуживание».

Персональные компьютеры IBM, которые стали промышленным стандартом, были разработаны почти автономной группой, работавшей в Бока Рейтоне (Флорида). Кроме ежеквартальных обзоров, которые проводила штаб-квартира, находящаяся в Эрмонке (Нью-Йорк), команде была предоставлена свобода действовать так, как ей хочется. Ей было также позволено нарушать обычную корпоративную политику, касающуюся покупок у внешних поставщиков. Подобные примеры можно найти в компаниях Apple, Hewlett - Packard, Xerox и других фирмах высоких технологий.

«Скунс» — форма, изначально и активно антибюрократическая. Как описывают Такеучи и Нонака, «проектная команда принимает самоорганизующий характер, так как ее приводят к состоянию «нулевой информации», когда прежние знания не применяются....При такой свободе процесс начинает создавать собственный динамический порядок. Проектная команда начинает действовать как новая компания — она проявляет инициативу и идет на риск, разрабатывает независимую последовательность операций».

Успешные «скулсы» развивают собственное лидерство, основанное на умении и компетентности, а не на формальном звании. Эти новые наделенные властью лидеры часто вступают в непосредственный лобовой конфликт с формальным лидером, назначенным бюрократией, чтобы инициировать работу подразделения-скулса и наблюдать за ней.

## **САМОЗАРОЖДАЮЩАЯСЯ КОМАНДА**



ы начинаем наблюдать и возникновение «самозарождающихся» команд или групп. Они скорее не получают задание сверху, их собирает вместе электронная сеть. Эти «информационные грозди» в своей антииерархической природе идут даже дальше «скулсов».

Они возникают, когда люди, ревностно интересующиеся одной и той же проблемой, находят друг друга с помощью электронных средств и начинают обмениваться информацией по ведомственным линиям вне зависимости от географии или служебного положения.

Насколько это совместимо с самой общей формулировкой целей корпорации, команда устанавливает собственные задачи, часто через демократический обмен.

Например, члены группы инженерного менеджмента Дэвида Стоуна в Digital Equipment Corporation, рассеянные по всему миру, проводят электронную «конференцию», на которой каждый член команды предлагает свои проектные задачи. «Затем, — говорит Стоун, — я прошу каждого человека прокомментировать задачи друг друга, чтобы выяснить, верят они в них или нет, являются ли они уместными и какая поддержка может понадобиться от того человека, которого следует включить в решение этих задач. Через полтора месяца такого диалога... каждый из нас переписывает их на основе входных данных, и тогда мы создаем общий, командный набор задач»[235].

Этот процесс, антибюрократический до самых основ, может функционировать только в атмосфере, которая дает индивидуумам значительную автономию. Результатом может быть цепная реакция творчества. Благодаря этому такие единицы наиболее распространены там, где конкурентное новаторство самое высо-

кое. По мере того как электронные сети будут распространяться и связывать гибкие фирмы, такие самозарождающиеся единицы будут возникать даже через границы компаний.

## **РАЗНООБРАЗИЕ ВЛАСТЕЙ**



правление большим разнообразием гибкой фирмы требует новых стилей лидерства, полностью чуждых менеджеру-бюрократу.

Высокопоставленные чиновники будут намного менее гомогенными. Вместо похожих внешне (и похоже мыслящих) администраторов, отлитых в центре, властная группа в гибкой фирме будет гетерогенной, индивидуалистичной, антибюрократической, беспокойной, самоуверенной и как группа, по-видимому, более творческой, чем сегодняшние бюрократические комитеты.

Вместо аккуратных линий полномочий гибкая фирма представляет намного более сложную, быстротечную и неопределенную картину. CEO, возможно, придется иметь дело с тем, что с сегодняшней бюрократической точки зрения может выглядеть пестрой смесью вождей племен, комиссаров, эгоистичных див, важничающих баронов, лидеров групп поддержки, молчаливых технократов, проповедников в духе святого Роллера, патриархов и матриархинь семейных фирм. Например, пульсирующей организации нужны администраторы, которые могут руководить как маленькой, так и большой организацией, в противном случае им нужна упорядоченная система преемственности, которая позволяет передавать контроль лидерам с различными умениями в зависимости от фазы, в которой находится организация.

В фирмах, где используются принципы шахматной доски и комиссарства, конкурируют двойные линии коммуникаций. При шахматной доске обе линии заканчиваются в офисе CEO. При комиссарском устройстве две линии заканчиваются в разных местах — одна доставляет отчеты CEO, вторая, скажем, непосредственно правлению.

Все устройства, которые воздействуют на поток информации, распределяют или перераспределяют власть. В баронских организациях CEO должен постоянно вести переговоры со своими

управляющими баронами, настраивая их друг против друга во избежание того, что их коалиция нейтрализует или выгонит его.

Лидерство при таких условиях вряд ли будет безличным или якобы «научным», напротив, оно будет более зависимым от чувствительности интуиции, сопереживания, а также коварства, мужества, множества других старомодных эмоций.

Гибкая фирма становится все более политической в том смысле, что управление многочисленной клиентурой — это политика. Она политическая, так как постоянное применение власти — это политика.

Власть — контроль над деньгами и информацией компании, опирающийся на силу закона — смещается от тех, кто облечен легальным и формальным положением, к тем, кто обладает естественными полномочиями, основанными на знаниях и определенных психологических и политических навыках.

## **ПАНАЦЕИ НЕТ**

 аконец, несколько слов о сетях. В последние годы эта форма организации получила так много внимания, привлекала такой повышенный интерес, ей давались такие широкие определения, что небольшое предостережение оправданно. Для многих сеть — это панацея.

Общества и бизнес изрешечены сетями многих типов. Мы обычно представляем их себе как неформальные пути, по которым течет информация и влияние. Феминистки жалуются, что «сети постаревших мальчиков» часто действуют, чтобы помешать продвижению женщин-менеджеров. Бывшие военные часто имеют собственные сети контактов, так же как бывшие полицейские и члены Федерального бюро расследований, многие из которых после отставки с правительственной службы поступают на работу в качестве офицеров корпоративной безопасности.

Гомосексуалисты имеют сети, которые особенно сильны в определенных отраслях, вроде моды и внутреннего дизайна. Сильные сети имеют этнические меньшинства — живущие за границей китайцы по всей Юго-Восточной Азии, евреи в Европе

и Америке, выходцы из Вест-Индии в Великобритании. Вообще переселенные люди — уроженцы Нью-Йорка в Техасе, так называемая грузинская мафия, которая пришла в Вашингтон, когда президентом был Джимми Картер, украинцы, приехавшие в Москву с Леонидом Брежневым, — также формируют собственные коммуникационные сети.

Короче говоря, информационные сети множества типов появляются фактически во всех сложных обществах. К ним необходимо добавить формальные сети, например масонов, мормонов или членов католического ордена *Opus Dei*. В течение длительного времени роль и структура таких сетей игнорировалась экономистами и теоретиками бизнеса. Сегодня они пристально изучаются как потенциальные модели корпоративной структуры.

Истоки этого недавнего интереса можно проследить до глубоких социальных изменений. Одно из них — отмечавшееся ранее разрушение формальных коммуникаций в компаниях. Когда бюрократические каналы и «теплые местечки» фирмы оказываются забытыми, неспособными переносить большие объемы коммуникаций и информации, необходимые сегодня для производства материальных ценностей, «нужная информация» не достигает «нужного человека», как когда-то, и работники обращаются к неформальным сетям, помогающим нести информационный груз.

Подобным образом демассификация экономики вынуждает компании и рабочие единицы взаимодействовать с большим количеством более разнообразных партнеров, чем раньше. Это означает увеличение личных и электронных контактов с чужаками. Но когда чужак что-то нам рассказывает, как узнать, что это точно? Когда есть возможность, менеджеры-скептики поручают своим личным сетям — людям, которых они знают или с которыми работают много лет — дополнить и проверить то, что они узнают, по официальным каналам.

Наконец, поскольку все большее количество проблем бизнеса сегодня требует межотраслевой информации, а разрушенная система «теплых местечек» и «каналов» стоит на пути, работни-

ки полагаются на друзей и связи в сети, члены которой могут быть разбросаны по многим отделам и подразделениям. Эти сети, формальные или нет, обладают общими характеристиками. Они имеют тенденцию быть скорее горизонтальными, чем вертикальными, а это означает, что они либо имеют плоскую иерархию, либо не имеют вообще никакой. Они адаптивны — способны быстро переконфигурироваться, чтобы отвечать изменившимся условиям. Лидерство в них имеет тенденцию основываться скорее на компетентности и личных качествах, чем на социальном или организационном ранге. А власть передается быстро и намного легче, чем в бюрократии, переходя в другие руки, когда возникает новая ситуация, требующая новых умений.

Все это популяризовало представление о корпоративной сети и среди ученых, и среди менеджеров. *Corning Inc.*, которая действует в 4 секторах — телекоммуникации, товары для дома, материалы и лабораторные науки, — определяет себя как «глобальную сеть». Говорит председатель Джеймс Р. Хаутон: «Сеть — это взаимосвязанная группа областей бизнеса с широким спектром структур собственности....Внутри каждого сектора есть множество бизнес-структур, которые простираются от традиционных рядовых подразделений до полностью признанных дочерних компаний и альянсов с другими компаниями...

Сеть эгалитарна. Материнской компании нет. Штаб корпорации не более и не менее важен, чем рядовая организационная группа. А быть частью совместного предприятия так же важно, как работать в центре сети»[236].

Сети могут быть необычайно полезными, гибкими и антибюрократическими. Но в энтузиазме последнего времени часто игнорируются элементарные отличительные особенности. В 70-е годы один из самых первых и самых глубоких аналитиков сетевой организации Энтони Джадж, позже обосновавшийся в Брюсселе, в Союзе международных ассоциаций, исследовал плотность и время отклика людских сетей, структуру сетей и их социальные функции и степень связанности, которую они проявляют. Он также сравнил человеческие сети с такими неодушевлен-

ленными сетями, как трубопроводы, энергетические системы, железные дороги и транзакционные сети, управляющие иностранной валютой, товарной торговлей и так далее. Джадж разработал малоизвестный, но полезный словарь для концепции сетей.

Он также блестяще наложил глобальную сеть на глобальные проблемы, показав в широком объеме, как связаны сети идей или проблем, как перекрываются сети организаций и как связаны между собой идеи и организации[237].

Уже не так давно Netmap International, присоединенная к KPMG Peat Marwick, в ходе своей работы для бизнеса и правительств от Малайзии до Швеции разработала методологию для идентификации скрытых коммуникационных сетей в организациях столь разных, как республиканская партия и гигантская бухгалтерская фирма. Говорит вице-президент Netmap Лесли Дж. Беркис: «Организации каждый день перепроектируются их членами, чтобы работа выполнялась. Такова реальная структура. Это неформальная организация — антиорганизация....Это первостепенная организация». Если вы не можете идентифицировать ее или проследить ее изменения, Беркис спрашивает: «Как вы собираетесь ею управлять? Вы удовлетворитесь манипулированием титулами, иерархиями и таблицами организации»[238].

Такое отслеживание может обеспечить глубокое понимание существующих организаций, но сегодня приходится в слепой восторг по поводу сетей и полагать, что сети являются «единственной» базовой формой будущего, во многом означает подразумевать то же единообразие, которое навязывает бюрократия, хотя и на более высоком, обобщенном уровне. Как любой другой тип человеческой организации, сеть, наряду со своими достоинствами, имеет свои ограничения. Сетевая организация превосходна для борьбы с терроризмом или децентрализованной партизанской войны, но не подходит для контроля за стратегическими ядерными вооружениями, где последнее, чего мы хотим, — чтобы местные командиры были свободными и ничем не сдерживаемыми. Гибкая фирма — более широкая концепция,

которая подразумевает организацию, способную включать в себя формальные и неформальные, бюрократические и объединенные в сеть суборганизации. Она подразумевает еще большее разнообразие.

## **ГРАНИЦЫ КОНТРОЛЯ**



сть, однако, границы того, насколько далеко гибкая фирма может идти к разнообразию.

Распространение «прибыльного центра», видевого, как многие, некогда монолитные компании распались на полуавтономные, рассматриваемые независимо единицы, каждая из которых отвечает за собственные операции и собственные прибыли и убытки, можно считать только первым шагом к окончательному разложению всей компании, атомизированной на сеть или консорциум полностью независимых подрядчиков или свободных предпринимателей. В этой модели каждый рабочий независим, свободно заключает контракты с другими независимыми, чтобы выполнить определенную работу. Но ни один социальный процесс не длится вечно, и день тотальной индивидуализации, конечная мечта теологически настроенных свободных рыночников, очень далек. Вместо этого мы можем ожидать, что прибыльные центры станут меньше — и разнообразнее — без исчезновения в миллионах фирм из одного человека.

В конце концов есть лишь столько разнообразия, сколько может вытерпеть какая-либо организация, скольким может управлять какая-либо управленческая команда. Поэтому спор здесь не о том, что компаниям следует увеличить до максимума число своих организационных форм, но о том, что сегодняшним компаниям в своем бегстве от трупного окоченения бюрократии нужно исследовать намного более разнообразные возможности, чем когда-либо раньше. Короче говоря, им нужно освободить свои «колонию» и даже изобрести новые формы.

Делая это, они — и мы — движутся от идеи, что организация подобна механизму, каждое из ее действий предсказуемо и детерминировано к концепции организации, которая ближе к биологической. Живые системы детерминированы только ча-

стично, предсказуемы лишь иногда.

Вот почему новые электронные сети имеют все большую тенденцию к архитектуре, подобной нервной системе, а не к заранее планируемой. Вот почему Дэвид Стоун, вице-президент международной инженерии в Digital Equipment, говорит: «Вы не можете заранее сказать, как будет действовать транспорт....Если вы разрушите связь между двумя местами, при условии, что сеть по-прежнему соединена с этими двумя пунктами, он найдет свой собственный путь....Мы верим, — добавляет он, — в ценность коммуникации между двумя индивидуумами, основанной скорее на том, что они знают, чем на том, каково их место в иерархии».

Совсем как гипермедиа, новая форма базы данных позволяет знаниям быть организованными невероятным множеством способов, концепция гибкой фирмы направлена на компании, которые множеством способов могут адаптироваться к замысловатой, причудливой, чрезвычайно изменчивой конкуренции, ждущей впереди.

Однако появляющаяся гибкая фирма будущего не может функционировать без базовых изменений во властных отношениях работников и их начальников. Как мы увидим дальше, эти изменения уже на подходе. Ведь власть смещается и в профсоюзных массах, и в административной свите.

## **18. АВТОНОМНЫЙ РАБОТНИК**

**И**ногда работая на фабрике и в литейном цехе, в свое время мы попадали на автоматическую сборочную линию. Даже сейчас, треть века спустя, невозможно забыть, как воспринималось это особенно мучительное действие ускорения. Каждый день с того момента, как звонок начинал нашу смену, мы, рабочие, в спешке проделывали без конца повторяющиеся операции, отчаянно пытались сохранять темп, когда корпуса автомобилей двигались мимо нас на гремящем, быстро дергающемся конвейере. Компания постоянно пыталась ускорить движение линии.

Подавленный гнев настолько наполнял завод, что иногда без всякой видимой причины мрачный вой без слов вырывался из

глоток сотен рабочих, разбухал до резкого, режущего слух звука, его подхватывали и передавали от участка к участку, а затем он исчезал в стуке и реве механизмов.

Предполагалось, что мы готовим спешащие мимо нас автомобили к покраске, выправляя вмятины и зазубрины, шлифуя их до гладкости. Но корпуса проносились мимо, прежде чем нам удавалось сделать это хорошо. Когда они покидали нас, то проходили перед контролерами, которые отмечали мелом оставшиеся пробелы, чтобы убрать их позже. 8-10 часов такой работы в день было достаточно, чтобы любое требование «качества» приводило нас в оцепенение.

Где-то были менеджеры, люди в белых рубашках и галстуках. Но мы с ними почти не общались. Причиной власти этих людей в белых рубашках была не только наша нужда в зарплате, но и их высшее знание о заводе, его задачах, процедурах или планах. В отличие от них мы почти ничего не знали о своей работе, кроме малого количества запрограммированных шагов, необходимых, чтобы ее выполнить. Помимо призывов работать усерднее, мы не получали почти никакой информации от компании. Мы были последними, кто узнавал, что мастерская или цех должны закрыться. Нам не давали никакой информации о рынке или конкуренции. Нам ничего не рассказывали о новых продуктах, которые будут скоро введены, или о новых механизмах. Предполагалось, что мы принимаем на веру, что наши начальники знают, что делают. (Упадок автомобильной промышленности США наводит на мысль, что они этого не знали.) От нас ожидали, что мы будем появляться вовремя, работать, приводить мышцы в движение и держать рты на замке. Даже при наличии сильного профсоюза мы чувствовали себя безвластными. Безликие «они» держали нас в своей власти. Они — это были люди в белых рубашках. Менеджеры. Во время своей рабочей смены мы были гражданами тоталитарного государства.

Об этом опыте нам напоминают почти каждый день, когда приходят отчеты, описывающие новейшие заводы, которые появляются сейчас. Ведь власть смещается на рабочее место, и вещи никогда не будут прежними.

## НЕБЛОКИРУЮЩИЕ УМЫ



eneral Electric производит оборудование, распределяющее электроэнергию, в Сэлсбери (Северная Каролина). Завод — это модель, которую GE хочет повторить на 300 других заводских участках.

В прошлом, если в оборудовании что-то ломалось, машинный оператор вроде Боба Хеденскога должен был доложить об этом своему мастеру и ждать помощи. Сегодня Хеденског сам принимает необходимые решения. Чтобы посоветоваться, он звонит инженеру GE в Плейнвилл, Коннектикут, и берет на себя ответственность за ремонт. По собственной инициативе он заказал на 40 тысяч долларов запасных частей, которые, как он предполагал, понадобятся его механизмам. Он является частью группы, состоящей примерно из 75 работников, которые через собственные комитеты принимают решения, связанные с производством, распорядком и даже частично с приемом на работу. Вместе они на две трети снизили количество человеко-часов на единицу продукции и сократили время доставки потребителям на 90%.

Когда система была введена, некоторые рабочие ушли, объяснив, что не хотят нести дополнительную ответственность, которую она влечет за собой. Но текучесть кадров снизилась с 15% в первый год действия новой системы до 6% четыре года спустя [239].

Подобные истории происходят во всех частях высокотехнологичного мира. Ford Australia недавно построил свой EA Falcon с новаторской 202 рабочей системой, которая, как пишет «Financial Times», «противоречит традиционному западному способу гарантировать качество — а именно тому, что менеджмент проверяет продукцию рабочих, которые следуют расписанным по минутам подробным указаниям инженеров». Ford пришел к выводу, что определение дефектов сначала и исправление их потом не работает. Цели нулевых дефектов можно достичь только, предоставив рабочим большую свободу действий, больше не программируя наперед каждое их движение. А это, как говорится в статье, означало «признание власти операторов

буквально до уровня рядовых членов профсоюза»[240].

Вместо того чтобы давать рабочим постоянно повторяющиеся задания, на заводе Chrysler - Mitsubishi Diamond - Star в Нормале, Иллинойс, им говорят, когда их нанимают, что им нужно будет выполнять несколько разных заданий. От них будут ожидать, что они придут со свежими идеями по улучшению производства, и в этой связи они должны быть готовы подвергать производство конструктивной критике, но их тоже будут критиковать. На заводе Mazda Motor Manufacturing в Флэт Роке, Мичиган, обычные заводские рабочие проходят трехнедельный курс обучения, включающий в себя занятия по психологии. Небольшой группе новичков дается 6 минут, чтобы придумать 25 идей о том, как улучшить садовую разновидность кадки для воды, а затем всего 2 минуты, чтобы выдать еще 30 предложений. Говорит глава курсов подготовки Mazda : «Мы пытаемся дать людям свободу и разблокировать их». После первых трех недель рабочие тратят еще недели на более специализированную подготовку, связанную с их обязанностями. По оценкам Mazda, на найм и подготовку среднего работника расходуется 13 тысяч долларов [241]. Подобные истории, становящиеся все более тривиальными, подчеркивают происходящее сегодня историческое смещение от «ручного производства» к «умственному производству» — прогрессивное замещение мышц умом в творческом процессе создания материальных ценностей. Но передача рабочим большего количества, так сказать, подробностей их работы — только верхушка более значимого айсберга.

## **БЕСПОЛЕЗНЫЙ ФЕРМЕР**

**Ч**тобы оценить это смещение власти в перспективе, полезно прочесть историю промышленной революции в Англии и Западной Европе и жалобы самых первых работодателей на бесполезность, ненадежность, пьянство и невежество крестьян, из которых набиралась давняя фабричная рабочая сила. Каждое общество навязывает собственную, отличную от других трудовую дисциплину, или «режим». Предполагается, что рабочие подчиняются определенным правилам, часто невысказанным. За их поведением на работе наблюдают,

поддерживают порядок, и структура власти всегда готова проводить правила в жизнь.

В Первой волне, или в сельскохозяйственных обществах, большинство крестьян трудилось бесконечно, однако едва выживало. Эта сельскохозяйственная рабочая сила, организованная в семейные производственные команды, следовала режиму, установленному ритмами времен года, восхода и заката.

Если крестьянин был рассеян или ленив, его дисциплинировали собственные родственники. Они могли подвергнуть его остракизму, побить или урезать его рацион. Сама семья была в обществе доминирующей институцией и, за редкими исключениями, она навязывала рабочий режим. Ее доминирование над отдельным членом семьи подкреплялось социальным воздействием односельчан.

Местные элиты могли обладать властью над жизнью и смертью крестьянства. Традиции могли вводить в рамки социальное, сексуальное и религиозное поведение. Крестьяне часто страдали от жесточайшего голода и нужды. И тем не менее в своей повседневной трудовой жизни они, казалось, были менее жестко ограничены, чем те, кто входил в небольшую, но растущую промышленную рабочую силу.

Режим сельскохозяйственного труда насчитывал тысячелетия, и, за исключением последнего века или двух, люди не знали никакого другого, считали его *единственным* логичным и вечным способом организации труда.

## **НОВЫЕ ЦЕПОЧКИ**

**К**огда стали появляться первые фабрики, начал свое существование совершенно иной рабочий режим, поначалу воздействующий на крошечную часть популяции, а затем распространявшийся по мере того, как сельскохозяйственный труд приходил в упадок, а работа промышленно расширилась.

Городской индустриальный рабочий общества Второй волны социально мог быть свободнее в огромной, набитой битком анонимности городских трущоб. Но на самой фабрике жизнь была более жестко регламентированной.

Жесткая технология была спроектирована для неграмотных, какими были большинство наших предков. Предназначенная для использования мышечной силы человека, она была тяжелой, жесткой и капиталоемкой. До изобретения маленьких электрических моторов все механизмы обычно ставили в ряд; они приводились в движение воздушными ремнями, которые задавали темп всей фабрике. Позднее появилась линия механического конвейера, который вынуждал армии рабочих выполнять движения синхронно, приковывая их к производственной системе.

Не случайно французское слово, обозначающее «линию сборки» — «цепь», и то, что каждый — от того, кто работал физически, до самых высоких управляющих — действовал в «цепочке команд».

Работа была «неквалифицированной», т.е. отупляющей, стандартизированной, разбитой на простейшие операции. И по мере того как расширялась работа «белых воротничков», офисы организовывались по параллельным линиям. Поскольку их не впрягали в линию сборки, конторские служащие имели немного большую физическую свободу движений. Но целью менеджмента было увеличивать эффективность в офисе, делая его напоминающим фабрику, насколько это в человеческих — или бесчеловечных — возможностях.

Заводы и текстильные фабрики эпохи «фабричных труб» сурово критиковали за дегуманизацию рабочего. Но даже самые радикальные мыслители того времени считали их «передовыми» и «научными».

Меньше комментировалось изменение полицейской функции. Вместо семейной работы по поддержанию порядка и оказанию давления на своих членов новая властная структура — иерархический менеджмент — начала существовать и проводить в жизнь новые правила.

Этому новому рабочему режиму Второй волны сначала резко сопротивлялись даже работодатели, которые пытались сохранить старую сельскохозяйственную систему и пересадить ее на фабрику. Поскольку семьи издавна вместе проливали пот в по-

лях, первые производители нанимали всю семью сразу. Но эта система, эффективная в сельском хозяйстве на протяжении 10 тысяч лет, оказалась полностью неэффективной на фабрике. Старики не могли угнаться за механизмами. Детей приходилось бить и часто надевать на них наручники, чтобы они не убежали играть. Семьи приходили в разное время, вразброд, как они делали это в полях. Попытка сохранить семейную производственную команду в новой технологической среде с неизбежностью провалилась, и был навязан режим «фабричных труб».

Урок стал ясным: невозможно организовать работу у паровой машины или ткацкого станка тем же способом, что с мотыгой или воловьей упряжкой. Новая техническая среда требовала иной дисциплины и иной структуры власти, чтобы поддерживать порядок и проводить ее в жизнь.

## **ЭЛЕКТРОННЫЙ ПРОЛЕТАРИАТ**



Сегодня, когда развивается суперсимволическая экономика, новый рабочий режим опять вытесняет старый. На наших остающихся заводах и в конторах «фабричных труб» условия сегодня во многом такие же, какими были десятилетия назад. Во всем мире, а особенно в государствах, недавно начавших индустриализацию, сотни миллионов рабочих по-прежнему прикованы к индустриальной дисциплине Второй волны.

И сегодня, точно так же как в прошлом, мы все еще видим работодателей, недооценивающих революцию, которая происходит вокруг них. Они вводят компьютеры и другие передовые технологии Третьей волны, но пытаются сохранить вчерашние рабочие правила и властные отношения Второй волны.

Пытаясь превратить своих работников в «электронных пролов», как сказал бы Джордж Оруэлл, они считают удары по клавишам, следят за перерывами и вслушиваются в телефонные разговоры работника. Они пытаются контролировать самые мельчайшие детали рабочего процесса. Эти методы, характерные для промышленного труда, особенно распространены в обработке страховых исков и рутинном вводе данных в других областях бизнеса. Но их также могут применять к работе более вы-

сокого уровня.

Согласно отчету Управления технологической оценки конгресса США, их «все больше направляют на... более квалифицированные, профессиональные и управленческие должности. Специальности товарного брокера, компьютерного программиста и служащего по банковским займам... должны предоставить себя мониторингу»[242].

Однако можно сомневаться в том, насколько долго этим методам будут оказывать внимание, ведь рабочие правила прошлого противоречат новым возможностям, принесенным передовой технологией. Там, где мы видим радикальную новую технологию и старую рабочую систему, технология, по-видимому, применяется неправильно, а ее преимущества тратятся впустую. История то и дело показывает, что новые передовые технологии требуют по-настоящему передовых методов и организации работы.

Сегодняшние работодатели, которые по-прежнему считают, что им нужны «электронные пролы», напоминают реакционных фабрикантов железных изделий и владельцев текстильных фабрик, думавших, что они могут управлять новыми предприятиями, которые приводят в движение пар, методами, спроектированными для воловьей тяги. Они либо быстро исправили свою ошибку, либо были вытеснены из бизнеса более умными конкурентами, которые поняли, как реорганизовать сам трудовой процесс, увязав рабочий режим с самыми передовыми технологиями того времени.

Сегодня на тысячах рабочих мест — от автозаводов до офисов — умные компании экспериментируют с новым режимом или реально используют его. Его ключевая характеристика — изменившееся отношение и к знаниям, и к власти.

## **РАБОЧИЙ РЕЖИМ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ**

 еремены, трансформирующие сегодня работу, не являются результатом неясно куда направленного альтруизма. Они следствие того, что для производства материальных ценностей нужен намного более тяжелый груз информации и коммуникаций.

В прошлом, когда многие области бизнеса были еще крошечными, предприниматель имел возможность знать фактически все, что нужно знать. Но по мере того как фирмы росли, а технология становилась более сложной, для одного человека стало невозможным нести весь груз знаний. Вскоре были наняты специалисты и менеджеры, которые сформировали характерные отсеки и эшелоны бюрократии. Груз знаний пришлось рассеять по управленческим категориям. Сегодня работает параллельный процесс. Точно так же как собственники стали зависимыми от менеджеров в том, что касается знаний, менеджеры становятся зависимыми от работников в том, что касается знаний.

Принадлежащее эпохе «фабричных труб» старое разделение фирм на «головы» и «руки» больше не работает. По словам Теруя Нагао, профессора информации и решений в университете Цукуба, «разделение мышления и действия по традиционной модели... может быть уместным для постоянной технологии, но оно вряд ли находится в соответствии с быстрым технологическим прогрессом»[243].

Поскольку технологии более сложны и сменяются чаще, чем в прошлом, от рабочих ожидают, что они будут больше знать о смежных и последующих заданиях. Так, реклама General Motors с гордостью говорит, что рабочие помогают выбирать осветительную аппаратуру на своих заводах, отбирают наждачную бумагу, инструменты и даже «узнают, как работает завод, сколько стоят вещи, как отзываются об их работе потребители». В интегрированном компьютерами производстве, говорит консультант Дэвид Хьюитт из United Research Company, рабочим «нужно не только знать, как работают определенные механизмы, но и... как работает завод»[244]. Происходит так, что груз знаний и — что еще важнее — груз решений перераспределяется. В непрерывном цикле обучения, забывания и нового обучения рабочим нужно овладевать новой техникой, адаптироваться к новым организационным формам и предлагать новые идеи.

В результате «покорные исполнители правил, которые просто следуют букве инструкции, не бывают хорошими рабочими», — говорит Нагао, ссылаясь на более раннее исследование

Sony. Действительно, в сегодняшней быстро меняющейся среде, указывает он, и правила необходимо менять чаще, чем в прошлом, и рабочих необходимо побуждать предлагать такие изменения.

Это так потому, что рабочий, который помогает создавать новые правила, также будет понимать, почему они нужны и как они вписываются в более широкую картину, а это означает, что рабочий может применять их более разумно. В действительности, говорит Рейнхард Мон, председатель Bertelsmann A. G., одного из крупнейших в мире конгломератов средств массовой информации, «только инструкции, которые одобрены большинством рабочей силы, имеют шанс, что их выполнят»[245]. Но приглашать рабочих участвовать в процессе создания правил — значит делить власть, которая когда-то принадлежала исключительно их боссам. Не каждому менеджеру легко принять такое смещение власти.

Демократия рабочих мест, подобно политической демократии, не процветает, когда популяция невежественна. Напротив, чем образованнее популяция, тем большей демократии она, по видимому, потребует. С распространением передовой технологии неквалифицированные и плохо образованные рабочие вытесняются со своих рабочих мест в компаниях, сокращающих штаты. Остается более образованная группа, которой невозможно управлять в традиционной авторитарной манере «не-задавайте-мне-вопросов». В действительности необходимость задавать вопросы, что-то предлагать становится частью работы каждого.

Лоуэлл С. Бейн — менеджер нового завода GenCorp Automotive в Шелбивилле (Индиана), описывая роль менеджера, говорит: «Здесь давление исходит изнутри рабочей силы, которая бросает вызов менеджменту и не принимает его диктат или авторитет. Здесь люди ставят задачи под вопрос....Одно то, что вы видите в менеджмент, не делает ваши идеи священными»[246].

Следовательно, мы видим ясную модель. Власть на рабочих местах смещается не из-за неясного желания исправлений, а потому, что этого требует новая система создания материальных

ценностей.

## НЕЗАМЕНИМЫЙ ЧЕЛОВЕК



еще один ключевой фактор перемещения власти на работе неизбежно связан с концепцией взаимозаменяемости. Одна из важнейших инноваций промышленной революции основывалась на идее взаимозаменяемых частей. Потом и к рабочим стали относиться как к взаимозаменяемым. Относительное безвластие промышленного рабочего класса во многом происходит именно из этого факта. До тех пор пока работа требовала малой квалификации и рабочего за несколько минут можно было научить выполнять какую-то механическую задачу, один рабочий был так же хорош, как другой. Особенно в периоды избытка рабочих, когда зарплаты падали, рабочие, даже объединенные в профсоюз, имели мало возможностей торговаться.

«Резервная армия безработных» обычно стояла неподалеку, чтобы поступить на свободные рабочие места. Напротив, как отмечалось в главе 7, сегодня безработные не могут занять свободные рабочие места, если они в нужный момент не будут обладать необходимым набором умений.

Кроме того, поскольку знания все больше становятся сущностью работы, рабочие места становятся более индивидуализированными, т. е. менее взаимозаменяемыми. По словам консультанта Джеймса П. Уэйра, вице-президента Index Group, Inc., «эрудированные рабочие все менее заменяемы. Каждый эрудированный рабочий по-разному использует инструменты. Один инженер использует компьютер иначе, чем другой. Один аналитик рынка анализирует данные одним способом, другой — иначе»[247].

Когда рабочий уходит, компания должна либо найти другого с соответствующими умениями, что становится все труднее (и дороже) по мере того, как увеличивается разнообразие умений, либо подготовить нового человека, что тоже стоит дорого. Следовательно, расходы по перемещению любого индивидуума растут, и соответственно растет его (или ее) возможность требовать более высокую оплату своего труда.

Босс гигантской проектной команды в оборонной промышленности говорит об этом так: «Много лет назад у вас любой мог делать ту же вещь....Сегодня все иначе. Теперь, если мы кого-то теряем, нужно шесть месяцев, чтобы научить индивидуума понимать нашу систему». Более того, так как работа основана на команде, «когда мы теряем работника, вся команда становится дисфункциональной».

Чистый результат таких изменений заключается в том, что компании склонны использовать меньше рабочих, чем раньше, но платить им больше, и в быстро растущих ведущих отраслях старая авторитарная руководящая структура постепенно выходит из употребления, заменяется новым, более эгалитарным или коллегиальным стилем работы.

Рассмотренное в историческом контексте, это олицетворяет значительный сдвиг власти на рабочем месте.

## **ДВА ИМПЕРАТИВА**

**Н**овый рабочий режим не стирает все следы более старого режима. Пройдет много времени, прежде чем исчезнет последняя потогонная мастерская. Но два императива делают его распространение во многом неостановимым. Первый — это «инновационный императив». Ни одна существующая доля рынка сегодня не безопасна, жизнь любого продукта не бесконечна. Не только в компьютерах и одежде, но во всем — от страховых полисов в здравоохранении до упаковочной тары — конкуренция отрывает ниши и целые куски устоявшегося бизнеса, пользуясь оружием инноваций. Компании съеживаются и умирают, если они не способны создавать бесконечный поток новых продуктов.

Но свободные рабочие склонны быть более творческими, чем те, кто работает в тоталитарных условиях строгого надзора. Дэвид Стоун, вице-президент международной инженерии в DEC, говорит: «Когда вы видите, что кто-то наблюдает за вашими действиями, вы не многие способны создать»[248]. Таким образом, потребность в инновациях поощряет автономию рабочего.

Это также подразумевает совершенно иные властные отношения между работодателем и работником. Прежде всего это

означает, что к интеллектуальной ошибке следует относиться терпимо. Необходимо, чтобы множество плохих идей носилось в воздухе и свободно обсуждалось, и тогда появится единственно хорошая идея. А это подразумевает новую, раскрепощающую свободу от страха.

Страх — главный убийца идей. Страх показаться смешным, страх наказания или потери работы разрушает инновацию. Менеджмент «фабричных труб» считал своей главной задачей безжалостное уничтожение ошибок. Инновация, напротив, требует провала эксперимента, чтобы добиться успеха. В истории — возможно, апокрифической — о Томе Уотсоне из IBM администратор спрашивает его, намерен ли он уволить другого администратора, чей проект стоимостью 5 млн. долл. провалился. «Уволить его, — кажется, сказал Уотсон. — Я только что оплатил его обучение!» Быль это или нет, но история представляет отношение к работе, диаметрально противоположное индустриальной системе, и снова подчеркивает важность обучения.

Толчку к новому рабочему режиму также способствует второй императив: скорость. Передовые экономики ускоряются. Поэтому в новой среде инновации недостаточно. Бизнесу придется выбрасывать свои новые продукты на рынок быстро, до того как конкурент доведет до штампа или скопирует продукты.

Это давление ускорения также смещает власть, подрывая фиксированную бюрократическую цепочку командования. Не только электронные сети часто дают возможность общаться вверх, вниз и в стороны в организации, так что работник может перескакивать через иерархические уровни, подобный эффект наблюдается в личных непосредственных коммуникациях.

В прошлом рабочий с проблемой или новой идеей наживал неприятности, если не согласовал свои действия с вышестоящим. Но ускорение заставляет работников обходить иерархию по краю поля. Так, работников действительно побуждают не придавать значение рангу, если это необходимо. В штаб-квартире Brother Industries в Нагойе заведен такой порядок. Говорит один из менеджеров по кадрам BI : «Если средний менеджер чувствует себя оскорбленным, когда его подчиненные делают

что-то без его разрешения, этот человек немедленно потеряет уважение и вниз, и наверху»[249].

И ускорение, и инновация разрушают властные иерархии прошлого «фабричных труб» и способствуют распространению рабочего режима Третьей волны.

## **ТРЕБОВАНИЕ ДОСТУПА**



о всем этим причинам новый рабочий режим в свое время охватит все главные сектора экономики. А поскольку рабочей силе постоянно предоставляется все большая автономия, она будет требовать все большего доступа к информации. В эру «фабричных труб» доводы за гуманное обращение с работниками разбивались о реалии жесткой технологии, которая давала прибыль, даже когда рабочие оставались невежественными (и безвластными).

Сегодня рабочие требуют все большего доступа к информации, потому что без нее они не могут эффективно выполнять свои обязанности. Таким образом, мы видим перераспределение знаний (и власти), которое сделали необходимым сами новые рыночные условия и новые технологии.

«Так как компьютерные программы имитируют навыки, которые долгое время выделяли менеджеров, люди на рабочих местах низшего уровня могут выполнять задачи, когда-то приберегаемые для администраторов», — пишет «The New York Times». Газета цитирует слова Чарльза Эберла, бывшего вице-президента Procter&Gamble : «Внезапно информация оказалась в руках людей, которые управляют машинами; ее больше не приберегают для людей, стоящих в иерархии на две-три ступеньки выше.

Контролеры первого уровня не ценят силу этой информации, пока она не попадает в руки рабочих. Тогда их сопротивление огромно».

Ясно, что не все рабочие хороши на местах, требующих инициативы, полного участия и разделения ответственности. Равно как и не все менеджеры могут справиться с работой в новом стиле. Но поскольку рабочих единиц становится меньше, а образовательный уровень выше, давление снизу увеличивается. Результатом является фундаментальный сдвиг во властных отно-

шениях[250].

Не впервые с начала индустриальной эпохи менеджеры сталкиваются с меняющимися моделями человеческих отношений на рабочем месте. В течение многих лет старым представлениям сторонников Тэйлора, которые превращали рабочего в придаток машины, бросали вызов теоретики направления «хороших парней» (good - guy), которые настаивали на том, что более гуманное обращение с работниками в конце концов окажется более эффективным.

Новый режим, все больше поддерживаемый самим менеджментом, однако, более радикален. Как говорит Теруя Нагао, «эта идея идет намного дальше допущения модели человеческого отношения, где работникам давали почувствовать их значимость. Теперь признается, что они действительно являются значимыми»[251].

Правда, что власть, берущая верх — большая, чем власть какого бы то ни было индивидуума, — это власть рынка труда. Нехватка или избыток тех или иных умений определяет внешние параметры новой автономии. Многие программисты или космические инженеры поняли, что их, совсем как операторов штамповочных прессов или рабочих на линиях сборки, могут без церемоний выкинуть, тогда как их боссы считают себя «золотыми парашютами». Изгнанные с работы переживают опустошительный упадок личной и коллективной власти, но это тема совсем другой книги.

Здесь, однако, уместно сказать о том, как все меняется для тех, кто *внутри* рабочей силы. А в пределах этой структуры происходит перемена исторического масштаба.

В эру «фабричных труб» ни один отдельный работник не имел значительной власти ни в каком споре с фирмой. Только коллектив рабочих, сконцентрированный и грозящий отказать в своих мышцах, мог заставить непокорный менеджмент улучшить оплату или статус работника. Только групповая акция могла замедлить или остановить производство, ведь все индивидуумы были взаимозаменяемы, значит, любого можно было с легкостью заменить. Это была основа формирования профсою-

зов.

Если профсоюзы с их традиционным акцентом на «солидарности» и «единстве» теряют членов и власть фактически во всех технологически передовых государствах, это происходит именно потому, что рабочие перестали быть взаимозаменяемыми, как когда-то.

В завтрашнем мире не массы рабочих заставят производство компании бездействовать или повредят ему иным способом. «Компьютерный вирус», занесенный в программу, легкое искажение информации в базе данных, утечка информации к конкуренту — лишь самые очевидные из целого спектра новых методов саботажа, доступных разгневанному, безответственному или обиженному законом индивидууму. «Информационная забастовка» будущего может оказаться протестом одного человека. И никакие законы, умные программы и устройства безопасности не смогут полностью защитить от нее. Лучшей защитой, по-видимому, будет социальное давление равных. Или простое чувство, что с человеком обращаются достойно и справедливо.

Но намного важнее смещение к не-взаимозаменяемости. По мере того как работа становится более дифференцированной, у индивидуума с умениями, имеющими решающее значение, возможность торговаться увеличивается. Давление могут оказывать индивидуумы, а не только организованные группы. Революционеры-марксисты доказывали, что власть перетекает к тем, кто владеет «средствами производства». Сравнивая фабричного рабочего с доиндустриальным ремесленником, владевшим собственными инструментами, Маркс утверждал, что рабочие будут безвластными, пока не отберут «средства производства» у класса капиталистов, который ими владеет. Сегодня мы переживаем новый сдвиг власти на рабочем месте. Великая ирония истории в том, что появляется новый тип автономного работника, который в действительности не владеет средствами производства. Однако новые средства производства не найдешь ни в ящике с инструментами ремесленника, ни среди массивных механизмов века «фабричных труб». Они хранятся в голове работника — и там общество найдет единственный важнейший ис-

точник будущего благополучия и власти.

## 19. МОЗАИКА ВЛАСТИ

**В** 1985 г. компания General Motors, крупнейший в Америке производитель автомобилей, приобрела контроль над Hughes Aircraft, компанией, основанной живущим в уединении эксцентричным миллиардером Ховардом Хьюджемсом. GM заплатила 4,7 млрд. долл. — это самая большая сумма, которую до тех пор платили за корпоративное приобретение. Мания слияний, четвертая с 1900 г., началась в начале 80-х, и каждый год в Америке происходило все больше корпоративных браков, вплоть до 1988 г., когда в 3487 приобретений или слияний была вовлечена астрономическая сумма — 227 млрд. Затем, в 1989 г. все старые рекорды были снова побиты, когда RJR - Nabisco перешла в другие руки за 25 млрд. долл.

Короче говоря, всего за четырехлетний период максимальный размер этих слияний увеличился более чем в пять раз. Даже с поправкой на инфляцию рост масштабов был колоссальным. Из 20 самых крупных сделок в истории США — все они совершены между 1985 и 1989 гг. — большинство включало в себя соединение американских фирм. Теперь, напротив, едва ли не каждый день появляются новые газетные заголовки, извещающие о «смешанных браках» — слияниях, пересекающих государственные границы. Так, японская Bridgestone приобретает Firestone Tire & Rubber. Sara Lee заглатывает голландскую компанию Akzo. Английская Cadbury Schweppes поглощает французскую Chocolat Poulain. Французская Hachette покупает американскую Grolier. Sony приобретает Columbia Pictures.

«Необычайный размах всемирной активности по вступлению во владение... не проявляет никаких признаков уменьшения, — пишет «Financial Times». — В действительности борьба за то, чтобы реорганизовать несколько ключевых отраслей промышленности, по-видимому, ускоряется... движимая факторами, выходящими за пределы шагов по отбиранию имущества, которые были искрой американского бума слияний»[252].

Как здесь предполагается, хотя многие слияния изначально основывались на эксплуатации финансовых и налоговых стран-

ностей с целью быстрого обогащения, другие были стратегическими. Так, поскольку Европа мчалась к тотальной экономической интеграции, многие ее крупнейшие компании слились, надеясь добиться преимущества на общеевропейском рынке и предотвратить продвижение японских и американских гигантов. Американские и японские «женихи» искали европейских «невест».

Некоторые компании мыслили еще более масштабно, готовясь действовать на всем так называемом рынке триады — Европы, Соединенных Штатов и Японии. Помимо этого, несколько фирм мечтали о настоящем завоевании «глобального рынка». Вся эта бешеная активность привела к глубокой обеспокоенности тем, что экономическая власть концентрируется в нескольких руках. Политики и профсоюзы нападали на так называемую манию сделок. Те, кто писал о финансах, сравнивали ее с нагнетающей яростью акул.

Взглянув только на проблему финансового размера, можно прийти к убеждению, что власть в экономике будущего в конце концов будет контролироваться крошечной горсткой огромных иерархических монолитов, весьма похожих на изображаемые в кинофильмах.

Однако этот сценарий уж слишком прост. Во-первых, было бы ошибкой предполагать, что все эти мегафирмы останутся склеенными. За предыдущими маниями слияний через несколько лет последовали волны расставаний. Впереди вырисовывается новый тур разводов. Порой исчезает ожидаемый рынок. Иногда культуры объединенных фирм приходят в столкновение. Или базовая стратегия была изначально неверной. Действительно, как мы отмечали раньше, многие недавние выкупы в реальности были спроектированы, когда в уме держали расставание, так что после гигантского слияния различные единицы отбрасываются от центрального стержня, скорее сокращая, чем увеличивая масштаб получившейся в результате фирмы.

Во-вторых, мы являемся свидетелями увеличивающегося разъединения между миром финансов и «реальной» экономикой, где производятся и распределяются предметы и услуги. Как

показали два захватывающих дух краха биржевого рынка в конце 80-х, иногда возможно, по крайней мере временное, крушение финансового рынка без значительного разрыва реальных операций экономики в более широком смысле. Ведь сам по себе капитал становится менее, а не более значимым в экономике производства материальных ценностей.

В-третьих, большой размер не обязательно добавляет власти. Многие гигантские фирмы обладают огромными властными ресурсами, но не могут эффективно развернуть их. Как узнали Соединенные Штаты во Вьетнаме, а советские в Афганистане, размер в абсолютном значении не гарантирует победу. Однако, и это еще важнее, чтобы знать, как будет распределяться власть в какой-либо отрасли промышленности или экономики, нам нужно взглянуть на *отношения*, а не просто на структуры. А когда мы это сделаем, то обнаружим удивительный парадокс.

В то же самое время, когда некоторые фирмы раздуваются (или разбухают), мы видим и движение в противоположную сторону, которое дробит крупные области бизнеса на все более и более мелкие единицы и одновременно поощряет распространение малого бизнеса. Таким образом, концентрация власти — это только половина истории. Вместо единственной модели мы наблюдаем две диаметрально противоположные тенденции, сходящиеся в новый синтез.

Возникая из взрывной новой роли знаний в экономике, появляется новая структура власти: мозаика власти.

## ОТ МОНОЛИТА К МОЗАИКЕ



80-е годы, на самом подъеме мании слияний, бизнес «открыл» прибыльный центр.

С увлечением и энтузиазмом компании начали дробиться на большое количество единиц, каждой из которых велели действовать, как будто она является независимым малым бизнесом. Делая это, крупные корпорации начали сдвигаться от монолитных внутренних структур к мозаикам, сделанным из множества, иногда сотен независимо рассматриваемых единиц. Хотя мало кто из менеджеров это понимал, подобное изменение структуры было вызвано изменениями в системе зна-

ний. Идея создания отдельных прибыльных центров внутри одной фирмы едва ли нова. Но в докомпьютерную эру ей сопротивлялись, потому что она подразумевала существенную потерю контроля высшего менеджмента.

Даже после того как на сцене появилась большая вычислительная система, компаниям было трудно вести мониторинг операций больших количеств рассматриваемых отдельно «центров». Только когда персональные компьютеры начали в массовом порядке появляться в бизнесе, идея прибыльного центра удостоилась серьезного внимания в правлениях администраторов. Но нужно было одно предварительное условие. Микрокомпьютеры необходимо было объединить в сеть с центральными процессорами. Когда в 80-х годах это начало происходить, концепция прибыльных центров разгорелась.

На первых порах одни только микрокомпьютеры сдвинули власть вниз. Вооруженные этими новыми инструментами, младшие администраторы и даже рядовые работники вкусили власть и автономию в незнакомой до тех пор мере. Но когда микрокомпьютеры были связаны с центральными процессорами, они позволили и высшему менеджменту следить за ключевыми параметрами множества мелких единиц. Это практически предоставило таким единицам значительную свободу, в то же время оставив их финансово подотчетными. Информационная революция начала, таким образом, расширять пропасть между финансами и операциями, делая возможным, чтобы финансовая концентрация шла рука об руку с деконцентрацией оперативной власти.

В настоящее время многие центры прибыли по-прежнему являются зеркальными отражениями материнской фирмы, бюрократиями-младенцами, отделившимися от бюрократии-матери. Однако по мере того как мы продвигаемся к гибкой фирме, они начинают организационно разнообразиться и складываться в мозаику нового вида. В соборе Святой Аполлинии Новой в Равенне процессия святых изображена на мозаичной стене. Но представьте себе своего рода кинетическую мозаику, движущуюся мозаику, составленную не на плоской твердой стене, а на

множестве подвижных прозрачных панелей, расположенных друг за другом, перекрывающихся, взаимосвязанных, где цвета и формы постоянно смешиваются, контрастируют и меняются.

Параллельно с новыми способами, которыми организованы знания в базах данных, она начинает предлагать будущую форму предприятия и самой экономики. Вместо концентрирующей власть иерархии, где доминируют несколько центральных организаций, мы движемся к многомерной мозаичной форме власти.

## **МЕНЕДЖМЕНТ, ПОДОБНЫЙ НОЖУ МЯСНИКА**

**В** действительности внутри фирмы меняется природа самой иерархии. Ведь одновременно с созданием прибыльных центров 80-е годы стали свидетелями так называемого выравнивания иерархии, известного еще и как избиение среднего звена. Подобно сдвигу к прибыльным центрам, эта перемена была приведена в действие потребностью вновь приобрести контроль над знаниями в бизнесе.

В то время как крупные компании сокращали свое среднее звено, менеджеры, академические ученые и экономисты, которые когда-то хором повторяли: «больше — значит лучше», запели другую песню. Они вдруг обнаружили «неэкономичность» масштаба.

Эта неэкономичность является в основном результатом распада старой системы знаний — бюрократического распределения информации по ведомственным «теплым местечкам» и формальным каналам коммуникации.

Как предполагалось раньше, работа среднего менеджмента в индустрии главным образом состояла в сборе информации у своих подчиненных, ее синтезировании и передаче вверх по линии собственным начальникам. Однако когда операции ускорились и стали более сложными, перегрузив «теплые местечки» и «каналы», вся система сообщений начала разваливаться.

Извивы и недоразумения распространялись. Ловушки-22 множились, сводя с ума потребителей. Многие люди обходили кафкианскую систему по краю поля. Транзакционные издержки резко поднялись вверх. Работники забегали быстрее, чтобы вы-

полнить меньше. Мотивация превратилась в мертвый груз.

Немногие менеджеры понимали, что происходит. Покажите большинству старших администраторов дефектную деталь или сломанный механизм на полу фабрики — они знают, что с этим делать. Покажите им морально устаревшую, разрушенную систему знаний — они не понимают, о чем вы говорите.

Ясно было, что высший менеджмент не может ждать постепенного синтеза знаний снизу, при котором послания медленно продельвают путь на верх цепочки управления. Кроме того, так много знаний выпадало из «теплых местечек» и двигалось вне формальных каналов, мгновенно перемещаясь от компьютера к компьютеру, что массы средних менеджеров все чаще начали рассматривать их как помеху, а не помощь, необходимую для быстрого принятия решения.

Столкнувшись с напором конкуренции и угрозой передачи предприятия в другие руки, именно менеджеры, которые способствовали инфраструктуре знаний устареть, теперь отчаянно искали способы снизить расходы.

Чтобы снизить расходы, в первую очередь запирали заводы на замок и выбрасывали простых рабочих на улицу, при этом менеджеры редко задумывались о том, что, поступая таким образом, они вторгаются в систему знаний фирмы. Профессор Харолд Оклендер из университета в Пейсе, специалист по сокращениям рабочей силы, подчеркивает, что многие увольнения, «снижающие расходы», на самом деле антипродуктивны.

Там, где коллективные договоры требуют, чтобы в период увольнений старшие рабочие занимали места младших, начинается каскад рабочих перемен. Вместо каждого реально уволенного рабочего трех или четырех других переводят вниз, на рабочие места, для которых им не хватает необходимых знаний. Давно установленные коммуникационные звенья рвутся. Результат — не ожидаемое повышение, а спад продуктивности после увольнений.

Неустрасимые высшие должностные лица затем приводят к нулю армии средних менеджеров, которые они годами увеличивали, чтобы справиться с информационной лавиной. Американ-

ских боссов, которые сокращают список, не обращая внимания на социальные последствия и не понимая того, какое действие это оказывает на структуру знаний фирмы, хвалят за то, что они «избавляются от жира». (Это несправедливо по отношению к менеджерам в Японии, которые считают увольнение людей провалом. Дело обстоит иначе и во многих частях Европы, где профсоюзы представлены в правлении и их надо убедить, что все другие средства исчерпаны.) Подобные ножу мясника, эти увольнения средних менеджеров — запоздалая, по большей части бессознательная попытка перепроектировать информационную инфраструктуру фирмы и ускорить коммуникацию[253].

Оказывается, многие нетворческие задачи среднего менеджмента сегодня лучше и быстрее могут выполняться компьютерами и телекоммуникационными сетями. (Как мы видели, по оценкам IBM, только одна часть ее внутренней электронной сети — субсеть PROFS — выполняет работу, которая потребовала бы еще 40 тысяч средних менеджеров и квалифицированных рабочих.)[254] При том, что новые сети разворачиваются ежедневно, коммуникации расходятся вбок, по диагонали, перескакивая вверх и вниз по уровням, не принимая во внимание ранги. Поэтому, что бы ни думал высший менеджмент о том, чем он занимается, одним из результатов сокращений является изменение информационной инфраструктуры в фирме, а вместе с ней — структуры власти. Когда мы создаем прибыльные центры, «выравниваем» иерархию и смещаемся от центральных процессоров к сети настольных компьютеров, соединенных и с центральными процессорами, и друг с другом, мы делаем власть в компании менее монолитной и более «мозаичной».

## **МОНОПОЛИСТЫ ВНУТРИ**



Информационная революция толкает нас еще дальше в направлении мозаичной власти, побуждая отрасли бизнеса, так сказать, ходить за покупками.

Вместо того чтобы пытаться сделать больше работы дома, таким образом «вертикально интегрируясь», многие крупные фирмы смещают работу к внешним поставщикам, создавая возможность еще уменьшить объем работ. Традиционным спо-

способом координировать производство был способ, каким Джон Д. Рокфеллер сделал это со Standard Oil на рубеже веков, пытаясь контролировать и выполнять каждый шаг в цикле производства — распределения. Таким образом, Standard, прежде чем она была распущена правительством США в 1911 г., качала собственную нефть, транспортировала ее по собственным трубопроводам и собственными танкерами, расщепляла ее на собственных очистительных заводах и продавала ее через собственную сеть распределения[255].

Выберем случайный пример: когда Эрнест Т. Вейр в 30-х годах превратил National Steel в самый прибыльный в США производитель стали, он начал с единственной разваливающейся желяной фабрики. С самого начала он знал, что стремится к «полностью интегрированной» деятельности. В конце концов National контролировал собственные источники железной руды, добывал собственный уголь и управлял собственной системой перевозок. Вейра считали одним из «великих организаторов» американской промышленности[256].

В этих компаниях на каждом этапе монополистическая иерархия администраторов определяла распорядок, составляла опись, боролась за внутренние трансфертные цены и централизованно принимала решения. Это был командный менеджмент — стиль, хорошо знакомый советским планирующим бюрократам.

Напротив, сегодня Pan American World Airways заключает внешние контракты, чтобы другие «фраховики» заполняли зазоры в их трансконтинентальных рейсах[257]. GM и Ford объявляют, что они увеличат свои «внешние источники» до 55%[258]. Статья в журнале Американской ассоциации менеджмента «Management Today» озаглавлена «Вертикальная интеграция многонациональных фирм становится устаревшей»[259].

Даже крупные правительственные службы все больше операций сдают в аренду частным подрядчикам. Альтернатива вертикальной интеграции позволяет конкуренции координировать производство. В этой системе фирмы должны вести переговоры друг с другом, чтобы получить право осуществлять каждый сле-

дующий этап производства и распределения. Решения децентрализованы. Но много времени, энергии и денег тратится на установку и мониторинг спецификаций и на сбор и сообщение информации, необходимой для переговоров.

Каждый метод имеет свои «за» и «против». Выгода от того, что вещи делаются дома, — это контроль над поставкой. Так, во время недавнего всемирного дефицита полупроводниковых чипов DRAM невредимой оказалась IBM, потому что производила свои собственные чипы[260].

Однако сегодня издержки вертикальной интеграции в отношении денег и дополнительной бюрократии выше обычного уровня, в то время как расходы на сбор рыночной информации и переговоры снижаются во многом благодаря электронным сетям и информационной революции. Еще лучше, если компания покупает у многих внешних поставщиков. Она может извлечь выгоды из прорыва в технологии, не будучи вынужденной покупать саму новую технологию, переучивать рабочих и производить тысячи мелких изменений в процедуре, управлении и организации. Фактически она сокращает значительную часть расходов на адаптацию. Производство дома, напротив, создает опасную жесткость.

Часто делать все самим еще и дороже. Если внутренний поставщик компонентов или услуг не вынужден конкурировать с внешними поставщиками, он фактически становится монополистом, способным навязать более высокие цены своим потребителям.

Чтобы сохранить действие этой монополии, внутренние поставщики обычно припрятывают знания, которые они контролируют, затрудняя объективное сравнение их исполнения с внешними конкурентами. Этот контроль над технической и бухгалтерской информацией препятствует разрушению внутренней монополии.

Но здесь мы снова обнаруживаем, что информационная технология, подрывая монополии знаний, способствует переменам.

Недавнее исследование М. I. Т., проведенное в таких компаниях, как Xerox и General Motors, показывает, что «компьютери-

зованные системы инвентарного контроля и иные формы электронной интеграции позволяют некоторым преимуществам» вертикальной интеграции сохраниться, когда работа сдвигается вовне[261]. Снижение стоимости единицы компьютеризированной информации также улучшает положение мелких внешних поставщиков, а это означает, что товары и услуги все больше становятся продуктом не единственной монополистической фирмы, а мозаики фирм. Параллельно мозаике, созданной прибыльными центрами внутри фирмы, помимо нее, идет создание мозаики большего размера.

## **В БРЮХЕ У БЕГЕМОТА**

**Е** же силы помогают объяснить сегодняшний удивительно стремительный рост малого бизнеса вообще, отодвигающий нас еще дальше от экономики монолитов. Мелкие и средние фирмы получили признание как новые центры занятости, инноваций и экономической динамичности. Предприниматель малого бизнеса — новый герой (а часто героиня) экономики. Во Франции, сообщает «Financial Times», «схемы поддержки большого бизнеса перебрасываются на программы, с большей вероятностью помогающие малому бизнесу». Великобритания предоставляет субсидированные управленческие консалтинговые услуги, чтобы повысить организационную эффективность малого бизнеса. В Соединенных Штатах «Inc.», журнал, оценивающий активность первой сотни предприятий малого бизнеса, сообщает о среднем росте уровня за пять лет, который «приближается к непостижимому — достаточно высокому, чтобы удивить нас и расшатать компании, которые его применяют»[262].

Следовательно, на месте экономики, где доминирует горстка гигантских монолитов, мы создаем сверхсимволическую экономику, состоящую из мелких оперативных единиц, некоторые из которых по финансовым и бухгалтерским соображениям можно включить в крупные предприятия бизнеса. Создаем экономику, построенную скорее из бутиков, чем из бегемотов (хотя некоторые бутики остаются в брюхе бегемота).

Эта многофигурная мультимозаичная экономика требует со-

всем новых форм координации, чем и объясняется непрерывный раскол и формирование так называемых стратегических альянсов и других новых образований.

Кеничи Омае, блестящий глава представительства McKinsey в Токио, привлек внимание к росту совместных предприятий, включающих в себя компании или части компаний всей тройки — Японии, Соединенных Штатов и Европы. Такие «тройственные консорциумы, — пишет он, — формируются почти в каждой отрасли передовой индустрии, включая биотехнологию, компьютеры, роботы, полупроводники, реактивные двигатели, ядерную энергию, углеродистые волокна и другие новые материалы»[263]. Это производственные мозаики, и они по-новому определяют границы бизнеса, точно так же будут установлены новые государственные границы.

В Италии Бруно Ламборгини, вице-президент Olivetti по корпоративным экономическим исследованиям, говорит о «сети компаний» на основе «альянсов, партнерства, соглашений, исследовательской и технической кооперации». Только Olivetti вступила в 50 подобных образований.

Конкурентное положение, замечает Ламборгини, «больше не зависит исключительно от... внутренних ресурсов», а зависит от модели отношений с внешними единицами. Подобно базам данных, успех становится все более «относительным»[264].

И что очень важно, новые отношения производства не являются фиксированными, жесткими и наперед определенными, как расположение имен и адресов в старомодной базе данных. Они подвижны и имеют свободную форму, как в гипермедиа. Новая мозаичная организация компаний и экономики начинает отражать (и продвигать) изменения в самой организации знаний.

Поэтому, чтобы понять власть в мире бизнеса завтрашнего дня, оставьте фантазии о почти тотальной концентрации, мире, где доминируют несколько мегафирм. Власть становится логичной.

## **ОТНОСИТЕЛЬНОЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ**



В шумном городе Атланта, Джорджия, единственное крупное предприятие использует около 37 тысяч рабочих. Ведомость на зарплату у этого оплота экономики — более 1,5 млрд. долл. в год. Его основное оборудование занимает пространство в 2,2 млн. квадратных футов. Однако этот массивный производитель услуг — не компания и не корпорация. Это аэропорт Атланты.

Это гигантская мозаика, состоящая из множества отдельных организаций — от авиалиний, поставщиков провизии, перевозчиков грузов и фирм по прокату автомобилей до правительственных служб, таких как Федеральная авиационная администрация, почта и таможенная служба. Работники — члены множества различных профсоюзов — от ассоциации пилотов до механиков и водителей грузовиков.

То, что аэропорт Атланты создает благосостояние, не вызывает сомнений у владельцев гостиниц и ресторанов, агентов по недвижимости, торговцев автомобилями и других горожан, не говоря о еще 56 тысячах работников Атланты, чьи рабочие места косвенно созданы операциями аэропорта[265].

Малая часть этого благосостояния — результат усилий какой-то отдельной фирмы или службы. Благосостояние, проистекающее из этой метамозаики, является именно функцией *отношений* — взаимозависимости и координации их всех. Аэропорт Атланты подобен передовой компьютеризованной базе данных.

Хотя отношения всегда были важны в создании благосостояния, что подразумевается самой концепцией разделения труда, они становятся гораздо более значимыми, когда возрастает численность и разнообразие «игроков» в мозаичной системе. В то время как численность увеличивается арифметически, отношения возрастают комбинаторно. Кроме того, подобные отношения уже не могут основываться на простом командовании, в котором один участник навязывает другим линию поведения. Из-за взаимозависимости игроки все больше полагаются на консенсус, эксплицитный или иной, принимающий во внимание интересы многих.

Сами знания организованы относительно, или в гипермедий-

ной форме, а это означает, что их можно постоянно переконфигурировать. Организация тоже должна стать чрезвычайно гибкой. Вот почему экономика мелких взаимодействующих фирм, формирующихся во временные мозаики, более адаптивна и в конечном счете более продуктивна, чем экономика, построенная вокруг нескольких жестких монолитов.

## **ВЛАСТЬ В МОЗАИКАХ**

**Р**аньше мозаики имели другую структуру. Обычно они выглядели как пирамиды или спицы в колесе. Большую компанию окружало кольцо поставщиков и дистрибьюторов. Гигант доминировал над другими фирмами в своей группировке, торговцы, как и поставщики, в основном выполняли роль ее сателлитов. Потребители и профсоюзы также были слабы по сравнению с громоздкой компанией.

Ясно, что и сегодня крупные фирмы по-прежнему имеют большое влияние. Но положение дел быстро меняется. Во-первых, поставщики теперь уже не просто продают товары или услуги. Они также поставляют весьма важную информацию и, наоборот, получают информацию из баз данных покупателя. Они, как принято говорить, «партнерствуют» со своими клиентами.

В Apple Computer, говорит CEO Джон Скалли, «мы имеем возможность... полагаться на независимую сеть деловых партнеров третьей стороны — независимых разработчиков программного обеспечения, производителей периферийного оборудования, посредников и розничных торговцев.... Некоторые критики неверно полагают, что такие устройства привели к возникновению «полой корпорации», уязвимой скорлупы, выживание которой зависит от внешних компаний». Скалли бросает вызов подобной точке зрения, указывая, что это мозаичное устройство позволяет самой Apple быть небольшой, быстрой и адаптивной. В период кризиса именно «партнеры» помогли Apple преодолеть трудности. В действительности, утверждает он, «на каждый доллар дохода в компании-катализаторе внешняя инфраструктура может принести еще три-четыре доллара от продаж.

...А еще важнее повышенная гибкость, позволяющая превра-

тить перемены и хаос в возможность прибыли»[266].

В прошлом компании часто произносили торжественные речи о партнерстве. Сегодня они осознали, что их туда втолкнули.

Проследивая информационные модели во властной мозаике, мы устанавливаем разгадку того, где находится реальная власть и продуктивность. Например, коммуникационные потоки могут быть наиболее плотными между поставщиками и производителями (или, точнее, между определенными подразделениями каждого из них). Одна компания занимается перевозкой грузов, другая — потреблением фондов, а в итоге формируется организационная единица — ключевые отношения. В бухгалтерских целях или по финансовым соображениям одна является частью компании А, а вторая частью компании В, и она существует как бы отдельно от производственной реальности. В действительности люди в каждом из этих отделов могут иметь большую общую заинтересованность в этих отношениях, чем в собственной компании, и быть преданными им в большей степени, чем своей. В Matsushita в Японии партнерство создало нечто, называемое «высокой продуктивностью через вложение суммарной мудрости».

Matsushita встречается со своими подрядчиками на ранней стадии проектирования продукта и просит их помочь его усовершенствовать, чтобы сократить время производства и быстрее довести продукт до рынка.

Коцабура Сиката, председатель Куоэи - kai, ассоциации подрядчиков Matsushita, ожидает, что эта система прочно войдет в практику. Matsushita делится на старте прежде неразглашаемой информацией не по доброте душевной, а потому, что этого требует конкуренция. И можно быть уверенным, что при размерах Matsushita ее администраторы внимательно слушают, когда говорят ее организованные поставщики[267].

Помимо этого, поставщики сегодня не просто связаны электронными средствами с большой компанией, как спицы со ступицей колеса; они связаны и будут все больше связаны также друг с другом, а это означает, что они имеют гораздо большую возможность создавать коалиции, когда надо оказать давление

на большую фирму.

Есть еще одна причина, почему возникающая мозаика больше не нуждается в доминирующих и тех, над кем она доминирует. С распадом монолитной корпорации на прибыльные центры оказывается, что многие фирмы — поставщики или потребители — имеют дело не со всей силой и властью гиганта, а с прибыльным центром, который меньше и часто слабее, чем они сами. Размер материнской фирмы, который когда-то был главным фактором, имеет все меньше отношения к делу.

Следовательно, по мере того как власть сдвигается от монолита к мозаике, уже неразумно считать само собой разумеющимся, что гигантские фирмы доминируют в мозаиках, частью которых являются.

На самом деле крупная фирма подвергается давлению и с другой стороны, от потребителей, все чаще организованных в «советы пользователей». Кажется, что эти группы находятся в бизнесе, чтобы обмениваться техническими данными. В действительности они являются новой формой потребительского лобби.

Быстро распространяясь и всесторонне вооружая себя юридическими, техническими и иными экспертными знаниями, организации пользователей представляют собой уравновешивающую власть и часто могут заставить фирмы-поставщики пойти навстречу их требованиям.

Такие группы особенно активны в области компьютеров, где, например, организованы группы пользователей программного обеспечения VAX и Lotus[268]. Потребители IBM организованы во множество групп, объединенных в международный совет, представляющий около 10 тысяч компаний, включая некоторые из крупнейших в мире[269]. Сейчас IBM гордится тем, что слушает своих пользователей. Тем лучше.

Члены этих групп могут в одно и то же время быть потребителями, конкурентами и совместными предприятиями. Деловая жизнь начинает приводить в замешательство множеством отношений.

Следовательно, идея, что несколько монополистических ги-

гантов будут командовать экономикой будущего, слишком навивна.

## ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОРПОРАЦИИ

**Т**акие во многом незамечаемые изменения заставляют нас снова задуматься и о самих функциях фирмы. Если в мозаичной системе многие дополнительные преимущества извлекаются из *отношений*, значит, ценность того, что фирма производит, и отчасти ее собственная ценность — результат ее постоянно меняющейся *позиции* в сверхсимволической экономике.

Бухгалтеры и менеджеры, которые пытаются количественно оценить дополнительную ценность и приписать ее определенным дочерним компаниям или прибыльным центрам, делают произвольные, часто весьма субъективные суждения, так как традиционная бухгалтерия обычно игнорирует значимость «организационного капитала» и всех сложных, постоянно меняющихся отношений, которые создает ценность. Учет категорий, подобных «доброй воле», только грубо и неадекватно отражает значимость таких оценок. Теоретики менеджмента с опозданием начинают говорить об «организационном капитале». Но есть еще и то, что можно назвать «позиционным капиталом» — стратегическое местоположение фирмы в общей сети мозаик и метамозаик. В любой отрасли промышленности решающая позиция в одной из систем, производящих материальные ценности, — это деньги в банке, а значит — и власть в кармане. Быть замороженным или вытолкнутым на периферию может означать катастрофу.

Все это наводит на мысль, что крупная корпорация или компания уже не обязательно является центральной институцией для производства материального благосостояния в капиталистическом мире и развитой экономике вообще. Мы видим именно отделение большой корпорации от ключевых материальных процессов создания изобилия. Их осуществляет мелкий и средний бизнес или субкорпорации, называемые прибыльными центрами. При таком объеме всесторонней работы, которую они выполняют, функции высшего менеджмента в крупной кор-

порации имеют все меньше отношения к обеспечению производства и больше отношения к установке генеральных стратегических линий, организации и учету капитала; судебным спорам и лоббированию и замене информацией всех других факторов производства. Это делегирование, или передача вовне многих функций крупной корпорации — когда-то центральной производственной институции в экономике, — имеет исторический прецедент. Промышленная революция отняла множество функций у традиционной семьи — другой ключевой институции общества. Образование ушло в школы, забота о стариках перешла к государству, работа была передана на фабрику и так далее. Сегодня, поскольку многие ее функции могут выполняться мелкими единицами, вооруженными высокомошной информационной технологией, у крупной фирмы отбираются некоторые традиционные основания ее существования. После промышленной революции семья не исчезла. Но она стала меньше, взяла на себя более ограниченную ответственность и потеряла значительную часть своей власти по сравнению с другими институциями в обществе.

То же происходит с крупной корпорацией, когда мы уходим из эры «фабричных труб», где доминировал Бробдингневский бизнес.

Короче говоря, даже когда крупные корпорации расширяются, значение корпорации как институции уменьшается. Еще слишком рано кому-нибудь из нас в полной мере понять мозаики власти, они сейчас быстро принимают форму и долгосрочное предназначение корпорации. Но определено одно: представление, что крошечная горстка гигантских компаний будет доминировать в завтрашней экономике, — это карикатура на реальность, комикс.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ : НОВАЯ СИСТЕМА СОЗДАНИЯ ИЗОБИЛИЯ**



е так давно Wendy ' s International, чьи 3700 ресторанов быстрой еды простираются от Соединенных Штатов и Японии до Греции и Гуама, ввела «Экспресс-пакет» — заказ для потребителей за рулем. Он состоит из гамбурге-

ра, французского жареного мяса и кока-колы. Потребителю достаточно сказать: «Экспресс-пакет», ему не нужно называть каждый продукт. Идея состояла в том, чтобы ускорить обслуживание. По словам одного из представителей Wendy по связям с общественностью, «мы можем говорить три секунды. Но суммарный эффект может оказаться значительным». Эта инновация в бизнесе, кажущаяся тривиальной, многое говорит нам о будущем власти. Ведь скорость, с какой мы обмениваемся информацией, даже той, которая кажется незначительной, связана с появлением совершенно новой системы создания изобилия. И это стоит за самыми важными сдвигами власти в наше время.

## **НОВЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕТАБОЛИЗМ**

**Н**онечно, то, насколько быстро Wendy продает гамбургеры, само по себе — не потрясающая значимость. Но важно, это следует знать о любой системе, а особенно о любой экономической системе, — «время по часам», скорость, с которой система действует.

Каждая система — от системы циркуляции в теле человека до системы создания изобилия в обществе — может действовать лишь с определенной скоростью. Слишком медленно — и она разлагается; слишком быстро — и она разлетается. Все системы состоят из подсистем, которые подобным же образом функционируют только в пределах определенной амплитуды скорости. О «темпе» целой системы можно судить по средним уровням скорости изменений в ее различных частях.

Каждая национальная экономика и каждая система создания изобилия действует в своем собственном характерном темпе. Она имеет, так сказать, уникальную метаболическую скорость.

Мы можем измерить скорость системы производства изобилия многими способами: в отношении машинных процессов, сделок в бизнесе, коммуникационных потоков, скорости, с которой лабораторные знания переводятся в коммерческие продукты, или длительности времени, нужного, чтобы принять определенные решения, временного разрыва в доставке и так далее.

Когда мы сравниваем общий темп Первой волны, или аграрных систем создания изобилия, с темпом Второй волны, или ин-

дустриальных систем, становится ясно, что экономики «фабричных труб» работали быстрее, чем сельскохозяйственные экономики. Там, где прошли промышленные революции, они перевели экономические процессы на более высокую скорость. Аналогичным образом новая система создания избытка, описанная на этих страницах, действует на скорости, невообразимой даже для предшествующих одного или двух поколений. Сегодняшний экономический метаболизм разрушил бы прежнюю систему.

Новый микрочип «гетеросоединения», который включает и выключает в две триллионные доли секунды, символизирует новый темп[270].

В «Шоке будущего», впервые опубликованном в 1970 г., мы доказывали, что ускорение перемен трансформирует общество, и показывали, что происходит с системами, когда скорость превышает их адаптивные возможности. Мы продемонстрировали, что ускорение само по себе имеет эффекты, независимые от природы изменений, с которыми оно связано. В этом выводе скрыто экономическое понимание, выходящее за пределы клише «время — деньги». Действительно, эффект ускорения подразумевает мощный новый закон экономики.

Этот закон формулируется просто. Когда темп экономической активности увеличивается, каждая единица времени начинает стоить *больше* денег.

В этом мощном законе, как мы увидим, содержится глубокий смысл не просто для отдельных областей бизнеса, но и для всей экономики и для глобальных отношений *между* экономиками. Он имеет особое значение для отношений между богатыми и бедными во всем мире.

## **ГРАД ПРОСЬБ**



озвращение от широкой экономической теории к практицизму повседневной жизни делает ясным, что менеджеры Wendy, ускоряя свой бизнес, реагируют на потребителей, которые требуют мгновенного отклика. Они желают, чтобы их быстро обслужили, они хотят продуктов, которые экономят их время. Ведь в возникающей культуре время само по себе становится ценностью.

Помимо этого, в сегодняшней все более конкурентной мировой экономике способность быстро выводить продукты на рынок имеет существенное значение. Невероятная скорость, с какой факсы, VCR и другие потребительские электронные товары захлестывают рынок, удивляет и производителей, и потребителей.

В малых количествах факсовые аппараты существовали десятилетиями. Еще в 1961 г. исследовательские лаборатории Хегох продемонстрировали то, что называлось LDX -аппарат — для дистанционной ксерографии. Он делал многое из того, что делают сегодня факсы.

Его коммерциализация блокировалась по ряду причин. Так, почтовые системы еще функционировали с разумной эффективностью, телефонные системы были еще сравнительно отсталыми, а услуги, оказываемые на большом расстоянии, дороги.

Вдруг в конце 80-х сошлось несколько факторов. Факсы можно было производить по низкой цене. Телекоммуникационные технологии значительно улучшились. AT&T распустили, что помогло в Соединенных Штатах снизить относительную стоимость услуг, оказываемых на большом расстоянии. Тем временем почтовые службы пришли в упадок (они замедлили транзакционное время в момент, когда экономика ускорилась). Кроме того, эффект ускорения повысил экономическую ценность каждой секунды, потенциально сберегаемой факсом. Сойдясь вместе, эти факторы открыли рынок, который затем расширился с взрывной скоростью.

Весной 1988 г., как будто неожиданно, на американцев обрушился град телефонных звонков их друзей и деловых партнеров, умолявших их установить факс. В течение нескольких месяцев миллионы факсов заужужжали и засигналили по всей Америке.

В условиях сегодняшней конкуренции скорость обновления продукта велика: еще только запускается один продукт, как уже появляется новое поколение лучших товаров. Купив недавно для персонального компьютера жесткий диск хранения объемом в 20 мегабайт, стоит ли теперь покупать еще 40, 70 или те

же 20 в ожидании того, что скоро будет доступно хранение на CD - ROM ? (К тому времени, когда эти цифры будут опубликованы, они могут показаться примитивными.)

В терминологии, напоминающей о космическом полете или ядерной войне, рыночники говорят сегодня об «окне запуска» — уж очень коротком промежутке времени, после которого новый продукт, вероятно, провалится из-за конкуренции более передовых моделей.

Этот ускоряющий темп приводит к новым методам производства. Так, один способ двигаться быстрее — это делать одновременно то, что вы делали последовательно. Поэтому недавно появился термин *одновременная инженерия* ( S. E.).

В прошлом сначала проектировался новый продукт, а методы производства разрабатывались позднее. Сегодня, говорит Дэвид М. Кларк, вице-президент по инженерии Jervis B. Webb Company, производящей оборудование для торговли материалами, «вы определяете и проектируете производственный процесс одновременно с проектированием конечного продукта»[271].

Как известно, S. E. требует беспрецедентной точности и координации. Джерри Робертсон из Automation Technology Products отмечает: «О концепции одновременной инженерии... заговорили более пятнадцать лет назад». Однако лишь недавно «прогресс в мощности применения ЭВМ и возможностях баз данных» начал делать ее осуществимой.

Следующий ускоряющий шаг — уничтожить или перепроектировать части, чтобы делать продукты с меньшим числом компонентов и модуляризовать их. Это требует больших допустимых отклонений от стандартов и более высокого уровня информации и знаний. IBM перепроектировала один компонент своих 4720 принтеров и не только сократила расходы с 5,95 доллара на единицу до 1,81 доллара, но также уменьшила время производства с трех минут до секунд. Как и у Wendy, секунды заслуживают внимания.

Еще один ускоряющий шаг — введение доставки компонентов «как раз вовремя»; пионерами в этом являются японцы. Вместо того чтобы поставщики совершали дальние перевозки ча-

стей и доставляли их крупными партиями через большие промежутки времени, система требует частой доставки небольшого количества каждой части в тот момент, когда они требуются для сборки. Эта инновация дает возможность ускорить производство и снизить затраты, связанные с инвентарем. Например, британская компания Rolls - Royce сообщает, что ее система своевременной доставки уменьшила сроки и инвентарную опись на 75%[272].

Скорость ответа на потребительский спрос становится главным фактором, отличающим продукт или услугу одной компании от продукта или услуги другой. Туристические агенты, банки, финансовые службы, бистро — все они соперничают друг с другом, чтобы быстро предоставить информацию и доставить удовольствие. В прошлом работодатели стремились ускорить производство, подгоняя рабочих без увеличения им зарплаты. Одним из великих вкладов старого профсоюзного движения в гуманизацию была его битва за ограничение ускорения. На тысячах отсталых фабрик, в тысячах отсталых контор это сражение еще не выиграно.

Однако при новой системе создания избылиа процент расходов на ручной труд в общей стоимости снижается, а скорость достигается не потогонной системой, а через разумную реорганизацию и сложный электронный обмен информацией. Когда вся система набирает скорость, знания заменяют пот.

В июне 1986 г. Motorola Inc. сформировала команду из 24 человек под кодовым названием Team Bandit и дала ей на первый взгляд невыполнимое задание: спроектировать новый радиопейджер и компьютерно интегрированное устройство мирового класса для его производства. Новый завод должен был отвечать требованиям суперкачества, определенным как 99,9997% вероятности того, что каждый выходной сигнал будет совершенным. Срок — 18 месяцев... Сегодня в Бойнтон Бич, Флорида, завод выпускает соответствующие радиопейджеры мелкими производственными партиями. Физическую работу выполняют 27 роботов. Из 40 работников только один реально прикасается к продукту. Операция Team Bandit удалась — на 17 дней раньше срока

[273].

Даже автомобильная индустрия, медлительный динозавр по сравнению с производством фотоаппаратов или электроники, стремится сократить временные рамки.

Успех японской автомобильной промышленности отчасти связан с тем, что японские производители могут спроектировать и ввести абсолютно новую модель в два раза быстрее, чем европейские и американские производители автомобилей.

На Toyota, которую Джозеф Л. Бауэр и Томас М. Хаут в «Harvard Business Review» характеризуют как «компанию быстрого цикла», одновременная инженерия, передовые информационные системы, самоорганизующиеся команды и обмен информацией с поставщиками на каждом этапе приводят, по словам Бауэра и Хаута, к «еще более быстрому циклу разработки,... частому введению новых продуктов и постоянному потоку крупных и мелких инноваций в существующие модели»[274].

Они также упоминают случай банка, который сократил время, необходимое, чтобы принять решение по займу, с нескольких дней до 30 минут, предоставляя нужную информацию группе специалистов по займам одновременно, а не проводя ее последовательно от одного специалиста к другому[275].

По словам консультанта Ховарда М. Андерсона, основателя Yankee Group, «ускоряющий эффект» настолько силен, что теперь компании должны иметь «одну, перевешивающую все другие, цель — скорость. Скорость любой ценой... гиперскорость».

Появляется радикально новая экономическая система, движущаяся с гораздо большей скоростью, чем когда-либо в истории.

## **ЗАВТРАШНЕЕ ИЗОБИЛИЕ**

 а предыдущих страницах мы очертили элементы новой системы создания изобилия. Теперь у нас есть возможность собрать всю информацию вместе, в простую ясную структуру. Это делает понятным, насколько революционен этот новый способ создавать изобилие — и насколько резко он отличается от способов, какими изобилие создавали в прошлом.

1. Новая ускоренная система создания изобилия все больше зависит от обмена данными, информацией и знаниями. Она сверхсимволична. Если знаниями не обмениваются, новое изобилие не создается.

2. Новая система выходит за пределы массового производства к гибкому, приспособляемому или «демассифицированному» производству. Благодаря новым информационным технологиям она способна выпускать мелкие партии чрезвычайно разнообразных, даже специально приспособленных продуктов при расходах, приближающихся к стоимости массового производства.

3. Традиционные факторы производства — земля, труд, сырье и капитал — становятся менее значимыми, так как их заменяют символические знания.

4. Вместо металлических или бумажных денег подлинным средством обмена становится электронная информация. Капитал становится чрезвычайно подвижным, так что огромные фонды могут собираться и рассеиваться за одну ночь. Несмотря на сегодняшнюю огромную концентрацию, число источников капитала увеличивается.

5. Товары и услуги модуляризируются и конфигурируются в системах, которые требуют увеличения количества и постоянного пересмотра стандартов. Это приводит к войнам за контроль над информацией, на которой основываются стандарты.

6. Медлительные бюрократии заменяются мелкими (демассифицированными) рабочими единицами, временными или «адхократическими» командами, все более сложными бизнес-альянсами и консорциумами. Иерархия «выравнивается» или уничтожается, чтобы ускорить принятие решений. Бюрократическая организация знаний заменяется информационными системами свободного потока.

7. Численность и разнообразие организационных форм увеличивается. Чем больше подобных единиц, тем больше сделок между ними и тем больше информации должно быть создано и сообщено.

8. Рабочие становятся все менее взаимозаменяемыми. Индустриальные рабочие владели немногими инструментами произ-

водства. Сегодня самые мощные увеличивающие изобилие инструменты — это символы в головах рабочих. Следовательно, рабочие владеют основной, часто незаменимой долей «средств производства».

9. Новый герой — уже не неквалифицированный рабочий, не финансист и не менеджер, а новатор (внутри или вне крупной организации), который сочетает воображения и знания с действием.

10. Создание изобилия все больше рассматривается как круговой процесс, где отходы превращаются во ввод в следующем цикле производства. Этот метод предполагает компьютеризованный мониторинг и еще более глубокие уровни научных и экологических знаний.

11. Производитель и потребитель, разделенные промышленной революцией, воссоединены в цикле создания изобилия, которому потребитель содействует не только деньгами, но рыночной и проектной информацией, жизненно важной для производственного процесса. Покупатель и поставщик делятся данными, информацией и знаниями. Когда-нибудь потребитель тоже сможет нажимать кнопки, которые активизируют производственные процессы на расстоянии. Потребитель и производитель соединятся в «протребителя».

12. Новая система создания изобилия и локальна, и глобальна. Мощные микротехнологии дают возможность делать локально то, что раньше экономически можно было сделать только в национальном масштабе. Одновременно многие функции переливаются через государственные границы, интегрируя действия во многих государствах в одно продуктивное усилие.

Эти двенадцать элементов ускоряющейся экономики взаимосвязаны, и все вместе они подкрепляют роль данных, информации и знаний во всей экономике. Они определяют революционную новую систему высокотехнологичного создания изобилия. Когда фрагменты этой системы соединяются, они подрывают властные структуры, спроектированные, чтобы поддерживать систему производства изобилия в индустриальную эпоху.

Новая система создания изобилия, описанная здесь, помогает

объяснить огромные смещения, распространяющиеся сейчас по планете, — предупреждающие толчки, которые возвещают столкновение систем создания изобилия в масштабе, никогда раньше не виданном.

## ЧАСТЬ ПЯТАЯ : ПОЛИТИЧЕСКИЕ РЫЧАГИ ВЛАСТИ

### 20. РЕШАЮЩИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ



Блуфилде, штат Западная Виргиния, 9 ноября 1989 г. плакала от счастья школьная учительница. В этот момент миллионы людей во всем мире разделяли ее радость. Не отрываясь от экранов телевизоров, они видели, как рухнула Берлинская стена. На протяжении жизни целого поколения за попытку перебраться на ту сторону двадцативосьмимильной стены восточных немцев бросали в тюрьму, калечили или убивали. Теперь они беспрепятственно проходили в Западную Германию, глаза их светились, лица выражали гамму чувств — от радостного возбуждения до сильного потрясения. А вскоре застучали молотки аукционеров. И в наши дни остатки стены, что некогда делила Берлин, а на самом деле всю Германию, эти кусочки камня и цементной облицовки продаются в качестве сувениров.

Поскольку данное событие в сущности означало конец тоталитаризма, насажденного Советским Союзом в Центральной и Восточной Европе, падение Берлинской стены восторженно было встречено на Западе. Недалновидная интеллигенция и политики слагали «оду к радости», которой мог бы гордиться сам Бетховен. Марксизм был загнан в угол, и они хором твердили, что будущее демократии теперь обеспечено. Наступал конец этой идеологии.

Сегодня Восточной Европе присуща нестабильность. В Польше наблюдается полный экономический развал. Румыны, конфликтуя, толпятся на улицах. Югославский президент предостерегает, что «экстремистски правые партии» и «реваншистские силы» могут вызвать «гражданскую войну и привести к ино-

странной вооруженной интервенции». Неудержимо распространяются антисемитизм и давняя межэтническая вражда. Объявляются спорными послевоенные границы. Крах советского господства в Восточной Европе не привел к демократии, а образовал легковоспламеняющийся вакуум, и сложившейся ситуацией, похоже, норовят воспользоваться глупцы и смутьяны. Намерение Западной Европы достичь интеграции поколеблено.

И за широкой континентальной панорамой угрожающе маячит распад Советского Союза, что легко может привести в действие милитаристские силы и тем самым вновь увеличить ядерную опасность, которая, казалось бы, отступила.

По иронии судьбы, миллионы людей, которые никогда прежде не делали этого, занялись поисками свободы, демократические государства в Северной Америке, Западной Европе и Япония сами сталкиваются в настоящий момент с непредвиденным внутренним кризисом. Демократии предстоит пережить решающие десятилетия. Ведь мы находимся в конце эпохи массовой демократии, и это есть единственная ее разновидность, которую пока освоил индустриальный мир.

## **ДИНАСТИИ И ДЕМОКРАТИИ**

ри любом общественном устройстве, будь оно демократическим или нет, необходимо определенное соответствие между способом создания людьми материальных благ и способом поддержания режима их деятельности. Если политическая и экономическая системы несходны между собой, они в конечном счете могут уничтожить друг друга.

За время своего существования человечество только дважды изобрело полностью новый процесс создания материальных благ. И всякий раз это сопровождалось введением новой формы управления.

Распространение земледелия уничтожило племенные объединения, охотничьи сообщества и другие формы социальной и политической организации, заменив их городами-государствами, династическими монархиями и феодальными империями. Индустриальная революция, в свой черед, уничтожила многие из этих организационных форм. Наряду с массовым производ-

ством, массовым потреблением и средствами массовой информации во многих странах возникла аналогичная система — массовая демократия.

Однако массовая демократия встретила ожесточенное противодействие. Старые силы феодальной формации — землевладельцы, церковная иерархия и их интеллектуальные и культурные апологеты — оказывали сопротивление, преобразовывали и пытались искоренить набирающий мощь индустриализм и внедрявшуюся им массовую демократию.

В действительности во всех промышленно развитых обществах основная политическая борьба развертывалась не между правыми и левыми, как это многие себе представляют. Это была борьба между сторонниками формации Первой волны, с одной стороны, и силами индустриализма Второй волны, с другой.

Подобная борьба за власть часто ведется под другими идейными знаменами — национализма, религии или гражданских прав. Она обнаруживается повсюду — в семье, взаимоотношениях полов, образовании, профессиональной деятельности, а не только в политической жизни общества. В наши дни это историческое противостояние, все еще не ослабевающее, заслоняется новым конфликтом — столкновением с Третьей волной; современная цивилизация ведет борьбу на два фронта — с современными устоями и приверженностью давно отжившим традициям.

Если и в самом деле экономика, базирующаяся на новых знаниях, вытеснит старые формы производства, мы вправе ожидать, что эта историческая борьба в конце концов изменит наши политические институты, приведя их в соответствие с новой экономикой, вызывающей коренную перестройку производственного процесса.

Все индустриальные страны уже сталкиваются с конвергентными кризисами — кризисами всех жизненно важных систем — городского хозяйства, здравоохранения, социального обеспечения, транспорта, защиты окружающей среды. Современные политики одинаково реагируют на эти кризисы, проявляя лишь разные варианты старых подходов. Но возникающие

проблемы могут быть неразрешимы при существующей форме общественного устройства, соответствующей массовому обществу.

К тому же утверждающаяся экономика подбрасывает нам неведомые до того проблемы и порождает новые кризисы, опрокидывая существующие понятия и установившиеся альянсы, свойственные эпохе массовой демократии.

## **МЕНЯЮЩИЕСЯ УРОВНИ**



похе массовой демократии была свойственна также огромная концентрация власти на уровне государства. Такая концентрация отражала развитие технологии массового производства и рост национальных рынков. Сегодня с появлением мелкосерийных технологий положение меняется.

Возьмем простой хлеб. Некогда он производился в местных пекарнях. С наступлением индустриализации семейные пекарни были сокрушены супермаркетами, которые покупали хлебобулочные изделия у гигантских национальных компаний, подобных Нейбиско в Соединенных Штатах. Неожиданно в наши дни многие американские супермаркеты, помимо продажи промышленных товаров, начали организовывать у себя выпечку хлеба. Пройден полный цикл, но уже на базе более совершенной технологии.

Фотографические снимки, некогда посылаемые в Рочестер, штат Нью-Йорк, где был центр фотопроизводства фирмы Кодак, теперь могут быть проявлены и отпечатаны на каждом углу улицы. Рекламная продукция, для изготовления которой прежде нужны были серьезные капиталовложения и сложное оборудование, теперь может изготавливаться на малогабаритном, современном копировальном оборудовании в магазинах любого района. Таким образом, новые технологии сделали местную продукцию снова конкурентоспособной.

Вместе с тем передовая экономика переместила другие формы производства на мировой уровень. Автомобили, компьютеры и многие другие изделия отныне уже не производятся в одной-единственной стране, а нуждаются в комплектующих из

разных стран, где также осуществляется их сборка. Происходящие перемены содействуют то росту производства, то его падению, и это находит прямые аналогии в политике.

Все это вместе взятое объясняет, почему во всех высокоразвитых странах от Японии и Соединенных Штатов до Европы мы наблюдаем необходимость политической децентрализации и одновременно попытки передать власть наверх — наднациональным органам.

Наиболее значительный из недавних примеров — это стремление Европейского Сообщества по-новому централизовать власть на более высоком уровне путем создания единого интегрированного рынка с единой валютой и единым центральным банком.

Как раз когда Европейское Сообщество предпринимает решительные попытки сгладить различия и сконцентрировать принятие решений в сферах политики и экономики, многие страны пользуются этим наступлением сверху на государственную власть и осуществляют одновременно атаки снизу. «Единый европейский рынок, — говорит Жан Шемен, руководитель управления экономического развития зоны вокруг Лиона во Франции, — предоставляет нам великолепную возможность избавиться от централизованной в Париже власти». Действительно, у региона Рона-Альпы, куда входит Лион, тесные связи с находящимися вне Франции Каталонией, Ломбардией и Баден-Вюртембургом, с которыми его объединяют общие интересы.

С распространением суперсимволической экономики создается клиентура для радикальных перемен во власти на местном, региональном, государственном и международном уровнях. Можно предположить, что проводимая политика расколется избирателей на четыре различные группы: «глобалисты», «националисты», «регионалисты» и «местные патриоты». Каждая будет яростно отстаивать свои взгляды (и свои экономические интересы). Каждая станет искать союзников.

Каждая группа не только привлечет к себе определенные финансовые и промышленные круги в зависимости от их своеобразных целей, но и объединит вокруг себя талантливых арти-

стов, писателей и интеллектуалов, которые будут разрабатывать для нее соответствующее идеологическое обоснование.

Более того, вопреки общепринятому мнению, регионы и местности отнюдь не становятся единообразными, а стремятся всячески подчеркнуть имеющиеся различия. «Вы делаете серьезную ошибку, если рассматриваете Соединенные Штаты Америки как единое целое. Разные части страны отличаются друг от друга как день и ночь», — говорит Джеймс Крупи, президент находящегося в Далласе Международного центра управления.

Можно, конечно, не соглашаться с мнением Крупи, который утверждает: «Соединенные Штаты приближаются к тому, чтобы стать страной городов-государств»[276]. Но если внимательно посмотреть на статистические данные за 80-е годы, то отчетливо видно углубляющееся различие между двумя побережьями, Средним Западом и нефтеносным районом, а также между большими городскими центрами и пригородами. Касается ли это жилищного строительства темпов развития, уровня занятости, инвестиций или условий жизни. Эти различия скорее будут углубляться, чем стираться под воздействием новой экономики, которая выступает против однородности, провозглашенной в эпоху «фабричных труб».

В то время как регионы и местности укрепляют свойственные только им культурные, экономические и политические особенности, правительствам становится все труднее управлять ими, применяя традиционные методы: централизованное государственное регулирование, налогообложение и финансовый контроль. Увеличение или снижение размера капиталовложений или установление новой налоговой ставки будут приводить к абсолютно несхожим последствиям в разных частях одной и той же страны.

И когда это неравенство возрастает, оно может вызвать всплеск экстремистских движений, требующих региональной или местной автономии или фактического отделения. Взрывоопасная ситуация, которая ждет лишь детонации, присутствует во всех развитых экономиках.

В любой стране некоторые регионы уже считают себя обманутыми в экономическом отношении со стороны центральной власти. Обещания устранить региональные различия мало оправдывают ожидания, о чем вам поведаст любой житель Глазго (в орождение сепаратистских настроений в Шотландии, по утверждению прессы, настолько взволновало английскую королеву, что она выразила беспокойство по поводу распада Соединенного Королевства)[277]. Единство Канады находится в очень шатком положении.

Кроме того, помимо экономического неравенства имеется недовольство на почве языковых и этнических различий в таких разных местах, как Южный Тироль, Бретань, Эльзас, Фландрия, Каталония. Объединенная Западная Европа будет вынуждена предоставлять все больше региональной и местной автономии или силой пытаться положить конец этим движениям.

В Центральной Европе во времена правления Габсбургов в XIX в. и начале XX в. враждебность среди германских, итальянских, польских, венгерских, словацких и австрийских подданных открыто пресекалась центральной властью. Когда после Первой мировой войны многонациональное государство распалось, эти нации питали друг к другу непримиримую вражду. Крах господства Советского Союза в Центральной Европе пробудил старые недовольства. Мы уже наблюдаем обострение конфликта в отношении венгерского меньшинства в Румынии и турок в Болгарии[278].

Далее к югу может распасться Югославия, поскольку проживающие в ней сербы, албанцы, хорваты и другие народы воюют друг с другом. Все эти не принимаемые в расчет гигантские центробежные силы способны привести к развалу и самого Советского Союза.

Эпоха «фабричных труб» была отмечена размахом создания государственности, что привело к осуществляемому из центра руководству малыми общинами, городами-государствами, регионами и провинциями. Такая консолидация способствовала тому, что столицы стали местом сосредоточения огромной государственной власти. Упадок эпохи «фабричных труб» будет по-

рождать чувство глубокого возмущения, сильной тревоги, будоража общественные настроения, вызванные перемещением власти. Во многих частях света будет расти число экстремистских групп, для которых демократия — причиняющая неудобство помеха, и для проведения в жизнь своих фанатичных идей они будут стремиться снести эту преграду.

## **ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА**

**В** период массовой демократии люди, партии и политические курсы обычно характеризуются как левой или правой ориентации. А проблемы, как правило, подразделяются на «внутренние» и «внешние». Все это соответствует определенной структуре.

В условиях новой системы создания материальных благ данные политические ярлыки и соответствующие им коалиции становятся устарелыми. Экологические катастрофы никогда не бывают ни правыми, ни левыми, а последствия некоторых из них сказываются не только внутри одной страны, но и в международном масштабе.

Многие из наиболее серьезных проблем, связанных с окружающей средой, от загрязнения воздуха до токсичных отходов, являются побочными продуктами старых промышленных методов создания материальных благ. Новая же система, делающая упор на уровень развития науки и степень ее технологического применения, стремящаяся к рассредоточению производства, а не к его концентрации, добиваясь впечатляющих достижений в создании безотходных технологий, дает возможность надеяться на благотворное сочетание экологического здравого смысла и экономического прогресса.

Однако маловероятно, что ближайшие 10 или даже 20 лет пройдут без очередного Чернобыля, Бхопала или новых разливов нефти, как было на Аляске, этого опасного наследия эпохи «фабричных труб». Это, в свой черед, приведет к обострению конфликтов в отношении новых технологий и их возможных последствий. Общественность каждой страны (а в действительности всех стран) станет требовать друг от друга «экологических компенсаций» и бороться за возмещение расходов по устране-

нию последствий загрязнения. Другие будут заниматься «экологическим шантажом» или требовать «выкуп», вымогая деньги за то, что они воздержатся от действий, которые могут привести к выпадению радиоактивных осадков, кислотных дождей, погодным изменениям, токсичным отходам или другим опасным последствиям за пределами границ своих стран.

Станут ли развитые державы улаживать это, предоставляя «экологическую материальную помощь» странам наподобие Бразилии или Индии, чтобы удержать их от беспощадной вырубки лесов, джунглей и других вредных действий по отношению к окружающей среде? Какое влияние природные катаклизмы оказывают на новую систему мировой экономики? Землетрясение в Токио теперь может повлечь за собой хаос на Уолл-стрит. Будет ли Уолл-стрит содействовать Токио в разработке антисейсмических программ? Имеют ли такие проблемы правый уклон или левый? Внутренние они или внешние?[279]

Пытаться политически подойти к подобным проблемам означает не только действовать устаревшими методами, но и породить все больше фанатиков, мнящих себя спасителями мира, для которых потребности окружающей среды (как они их видят) заменяют собой тонкости демократии.

## **ЭТНИЧЕСКИЙ ВЗРЫВ**



Развитие суперсимволической экономики сопровождается миграцией населения. Иммиграционная политика, которая во все времена является достаточно спорной, будет бороться против причин проявления атаквистического национализма или межэтнической вражды не только в отдаленных местах, вроде Армении и Азербайджана или Албании и Сербии, но и в Нью-Йорке, Нагое, Ливерпуле или Лионе.

В индустриальных массовых обществах расизм обычно выступает в виде гонений, которым подвергается меньшинство со стороны большинства. Эта форма по-прежнему представляет собой угрозу демократии. Белые уличные хулиганы, «бритоголовые», фашиствующие молодчики, говорит Моррис Дис ( Dees ) из Южного юридического центра поддержки бедных, «постепенно становятся... внутренними террористами».

Однако новая система создания материальных благ несет с собой экономическую децентрализацию и гораздо более высокую степень социального многообразия. Поэтому в дополнение к традиционному конфликту между большинством и меньшинствами демократическим правительствам придется теперь иметь дело с открытой борьбой между соперничающими группами из представителей меньшинств, как это, например, произошло в Майами между кубинскими и гаитянскими иммигрантами, или случается в других районах Америки между афроамериканцами и латиноамериканцами. В Лос-Анджелесе американцы мексиканского происхождения борются за постоянные рабочие места с американцами кубинского происхождения. На острове Лонг-Айленд, недалеко от Нью-Йорка, возрастает напряженность между американскими евреями и еврейскими иммигрантами из Ирана, которые не желают отказываться от своего прежнего образа жизни. Афро-американские рэп-группы продают антисемитскую литературу. В центре городов нередко происходят столкновения между корейцами, владельцами небольших магазинов, и афроамериканцами[280].

Под воздействием новой системы производства повсюду усиливается сопротивление «тигельному» процессу. Расовые, этнические и религиозные группы отстаивают свое право на существование и продолжают гордо сохранять свою самобытность. Ассимиляция была идеалом индустриального общества, отвечавшим его потребностям в однородной рабочей силе. Новым идеалом становится разнообразие, что соответствует новой системе создания материальных благ.

Правительства могут оказаться вынужденными, несмотря на враждебность, давать пристанище определенным группам, как это произошло с турками в Германии, корейцами, филиппинцами и выходцами с островов Южно-Китайского моря в Японии или североафриканцами во Франции. Одновременно властям придется посредничать между ними.

Постепенно делать это будет все труднее, поскольку идеал однородности (как, например, в Японии) или «тигеля» (в США) теперь сменяет идеал «салата», где различные ингредиенты сохра-

няют свой вкус.

Лос-Анджелес с его корейскими торговыми кварталами, вьетнамскими предместьями, большим числом жителей мексиканского происхождения, его 75 этнически ориентированными изданиями, не говоря уж о евреях, афроамериканцах, японцах, китаяцах и большой иранской колонии, представляет собой такой новый пример разнородности. Но если иметь в виду идеал «салата», правительствам нужны будут новые правовые и социальные средства для его достижения, которыми они в данный момент не располагают, а ведь они должны будут взять на себя роль арбитра во все более сложных и яростных дебатах. Как раз когда регионы, страны и международные силы борются за власть, это создает почву для растущего антидемократического экстремизма и насилия.

## МОЗАИЧНАЯ ДЕМОКРАТИЯ



ассовая демократия предполагает существование «масс». Она опирается на массовые движения, массовые политические партии, средства массовой информации. Но что происходит, когда массовое общество начинает рассредоточиваться, когда движения, партии и средства массовой информации распадаются на части? В то время как мы переходим к экономике, базирующейся на невзаимозаменяемом труде, в каком смысле мы можем продолжать говорить о «массах»?

Если технология позволяет производство продукции по индивидуальным заказам, если рынки разбиваются на области применения, если средства массовой информации множатся, а культура становится все более разнородной, почему в политике нужно по-прежнему ориентироваться на существование однородных «масс»?

Все эти перемены, касаются ли они усиливающегося «местничества», сопротивления глобализации, экологического активизма или роста этнического и расового самосознания, лишь отражают возрастающую социальную разнородность в странах с передовой экономикой. Они свидетельствуют о конце массового общества.

Но при демассификации потребности людей — а отсюда и их

политические требования — разнообразны. Как исследователи рынка в коммерческом деле обнаруживают все более различающиеся сегменты и «микрорынки» для продукции, что отражает увеличивающееся разнообразие стилей жизни, так и политиков донимают содержащие все больше различий требования со стороны их избирателей.

Несмотря на то что массовые выступления могут заполнить площадь Тяньаньмэнь в Пекине или Вацлавскую площадь в Праге, в развитых странах массовые движения, хотя и являются по-прежнему важным фактором, переживают ускоряющийся распад. Встретить массовое единодушие (за исключением небольшой группы первоочередных проблем) становится все труднее.

Первым результатом распада массового общества является резкое смещение в и без того чрезвычайно сложной политической жизни. С точки зрения победы на выборах, перед ведущими лидерами индустриальной эпохи стояла сравнительно легкая задача. В 1932 г. Франклин Д. Рузвельт смог создать коалицию из полдюжины групп — городских рабочих, малоимущих фермеров, иммигрантов, интеллектуалов. Этого было достаточно, чтобы его демократическая партия находилась у власти в стране почти треть века.

Сегодня кандидату в американские президенты приходится собирать коалицию не из четырех или шести основных блоков, а из сотен группировок, каждая из которых имеет свою программу, каждая весьма изменчива, а многие существуют лишь несколько месяцев, а то и недель. (Отсюда расходы на чрезвычайно дорогую телевизионную рекламу, что помогает объяснить возрастающую стоимость американских выборов.)

Таким образом, как мы видим, это уже больше не массовая демократия, а взрывоопасная, весьма динамичная «мозаичная демократия», которая соответствует мозаичной экономической структуре и действует по своим правилам. Это заставляет нас по-новому взглянуть на самые основные исходные положения демократии.

Массовые демократии предназначены главным образом реа-

гировать на массовые входные данные — массовые движения, массовые политические партии, средства массовой информации. Они до сих пор не знают, как совладать с таким разнообразием. Это делает их еще гораздо более уязвимыми при наступлении тех, кого мы могли бы называть «решающими меньшинствами».

## **РЕШАЮЩИЕ МЕНЬШИНСТВА**

ченые, изучающие турбулентность, нестабильность и хаос в природе и обществе, знают, что одни и те же системы, будь то химические соединения или страна, ведут себя по-разному в зависимости от того, в каком они состоянии — равновесия или неуравновешенности. Если слишком сильно раскачать какую-либо систему — систему пищеварения, компьютерную сеть, систему городского транспорта или государственный строй, это нарушит ее законы и приведет к странным результатам.

Когда окружающая обстановка становится слишком бурной, системы перестают быть линейными, а это предоставляет широкие возможности для маленьких групп. Фактически мы стремительно входим в новый этап политической жизни, который можно было бы назвать «временем возможностей» для решающих меньшинств.

Поскольку политическая жизнь утрачивает черты массовости, лидеры, которые прежде имели дело с более или менее предсказуемой политической клиентурой, видят, как она распадается на великое множество мелких, временных, однопроблемных группок, которые беспрестанно объединяются, разъединяются и вновь объединяются в альянсы, причем все это происходит очень быстро.

Какая-нибудь одна из них, оказавшись в нужный момент на стратегически важном политическом перекрестке, может усилить свое влияние. В 1919 г. железнодорожный машинист Антон Дрекслер возглавил маленькую политическую группу в Мюнхене, которая не пользовалась известностью. На ее первое общее собрание явилось только 111 человек. Выступавший держал речь перед собравшимися 30 минут. Его звали Адольф Гит-

лер[281].

Существует множество объяснений политического взлета Гитлера, но еще одно можно найти в новой научной теории о неуравновешенных системах. Эта новая теория учит нас, что в моменты крайней нестабильности, как это было в Германии того времени, происходят три вещи. Предоставляется абсолютный шанс увеличить размах деятельности. Давление со стороны внешнего мира оказывается чрезмерным. И положительная ответная реакция дает эффект растущего снежного кома.

Эффект снежного кома в сегодняшних условиях жизни вполне могут создать средства массовой информации. Наведя свою ручную камеру, репортер может тут же запечатлеть даже самую маленькую группу политических маньяков или террористов, тем самым придать ей в сознании многих людей по всему миру гораздо большее значение, чем то, на что они сами рассчитывали. Как только это происходит, группа оказывается в центре внимания, другие средства информации освещают ее деятельность, что в свой черед придает ей все большую популярность. Обеспечен «цикл положительной ответной реакции».

Эффект снежного кома может также происходить и другими путями. В условиях экономики, связанной со всем миром, иностранцы, имеющие свои политические или экономические интересы, способны обеспечить приток денег и средств к маленькой группе, которая внезапно проявит большой размах и тем самым привлечет еще больше средств.

Шанс, помощь извне и эффект снежного кома — вот те факторы, которые помогают объяснить, почему повсеместно в истории массовой демократии экстремистские культы, революционные клики, хунты и подпольные организации возносились во времена бурной сумятицы, почему прежде совсем незначительная группа внезапно может стать «решающей». При мозаичной демократии возникает совсем особая ситуация. В прошлом большинство могло временами обуздать или сокрушить опасных экстремистов. А если этого объединенного большинства нет?

Разумеется, некоторые решающие меньшинства могут быть вполне хорошими. Но многие губительны для демократии. Они

весьма разнообразны. Масонская ложа П-2 в Италии стремилась захватить государственную власть. Еврейская Лига Защиты при поддержке граждан США стремилась к власти в Израиле. Неонацистские группы, иногда отлично вооруженные, изрыгающие антисемитскую и расистскую хулу, мечтают быть у власти в Вашингтоне. Некоторые из их членов уже участвовали в вооруженных стычках с Федеральным бюро расследований. Одна афроамериканская организация в США, возглавляемая почитателем Гитлера, рассчитывает увеличить число своих сторонников с помощью беспроцентного займа в 5 млн. долл., предоставленного главой Ливии Каддафи. Добавим к этой адской смеси страдающее мегаломанией движение ларушистов с его «разведывательными операциями», филиалами и боевыми группами, распространившимися от Соединенных Штатов до Западной Германии и Мексики[282].

По утверждению доктора Уильяма Тафойа, знаменитого эксперта ФБР, специалиста по прогнозам, поскольку в предстоящее десятилетие общественное недовольство в Соединенных Штатах будет усиливаться, число групп, разжигающих ненависть, увеличится. Эти группы будут пытаться внедриться в полицейские органы США, с тем чтобы содействовать актам внутреннего терроризма. «Если бы я был расистом, то, конечно же, самым подходящим вариантом для меня было, получив жетон полицейского, проводить в жизнь свои планы», — говорит Тафойа [283].

Называя безработицу, нищету, отсутствие жилья и неграмотность причинами, порождающими общественное недовольство, Тафойа связывает с этим рост числа преступлений на расовой почве, бесчинств и уличных нападений и предупреждает, что структура общественного правосудия превратилась в «ворох сухой соломы», ожидающей искры, чтобы запылать.

Но не только социальные условия внутри страны имеют в данном случае значение. Такие группы эмигрантов, как курды в Швеции или сикхи в Канаде, и на новом месте проживания находят во власти тех же политических страстей и ощущения несправедливости, с которыми они покинули родные края. В

прежние времена эмигранты были в значительной степени разьединены со своим отечеством. Сегодня при современных средствах коммуникации и авиасообщении их связи с родиной не прерываются, и политические движения продолжают свою жизнь за границей. Такие группы вынашивают планы захвата власти не в стране пребывания, а в родной стране, и данное обстоятельство усложняет и создает напряженность в международных отношениях.

При нормальных условиях такие группы не имеют существенного значения, но они могут послужить толчком, когда культурная и социальная обстановка спокойна, а политическая жизнь парализована или же политические партии вяло соперничают, в подобной ситуации даже малый партнер в коалиции может нарушить равновесие власти.

Жизнеспособные демократии должны допускать возможно большее разнообразие, ведь нет ничего необычного, а тем более пугающего в существовании таких групп, но это пока политическая система пребывает в равновесии. А если нет?

Мы уже живем в мире, где фанатизм едва сдерживается. Группы стремятся навязать тоталитарную догму не одной стране, а всему миру. Высшие духовные лица шиитов подстрекают к расправе, призывая убить Салмана Рушди, писателя, который своим творчеством оскорбил их. Лица, протестующие против абортов, бомбят клиники. Сепаратистские движения, выступающие в защиту своей национальной самостоятельности, оставляют начиненные взрывчаткой автомашины, приводя к массовым жертвам. А религиозно-политические террористы не находят ничего лучшего, как бросить гранату в кафе или учреждение, словно смерть простого служащего или коммивояжера с портфелем рекламных проспектов сможет увеличить их заслуги перед Богом.

Вследствие устарелого понимания прогресса многие на Западе полагают, что фанатичные, противоречащие здравому смыслу, разжигающие ненависть идеологии исчезнут с Земли, когда общества станут более «цивилизованными». Нет большего заблуждения, заявляет профессор Еврейского университета в

Иерусалиме Йецкель Дрор. Будучи известным во всем мире политологом и специалистом по прогнозам, Дрор утверждает, что «конфессиональные конфликты, «священные войны», добровольно обрекающие себя на смерть и мученичество «воители за веру» не являются всего лишь реликтами, сохранившимися как пережиток прошлого. Он считает их предвестниками будущего [284].

В своем исследовании «высокоинтенсивных агрессивных идеологий» он обосновал их угрозу для всего мира. Но для демократий существует внутренняя угроза, поскольку культура и экономика преобразуются в новую структуру, возникают новые взрывоопасные проблемы, опасность существует как со стороны решающих меньшинств, так и возрастающего в мире фанатизма.

Подъем экономики нового типа, доселе неведомого, несет с собой угрозу для многих людей, требуя быстрых перемен в методах работы, стиле жизни, привычках, что вызывает у огромных масс народа, страшась будущего, приступы консервативной реакции. Это приводит к брожению умов, которым спешат воспользоваться фанатики. Это предоставляет исключительные возможности опасным меньшинствам, которые живут в надежде вырваться на национальную или мировую арену и свергнуть всех нас в новое средневековье.

Вместо широко разрекламированного «конца идеологии» мы видим, как и внутри страны, и в мире в целом появляется множество новых идеологий, причем каждая вдохновляет своих приверженцев только ей присущим видением действительности.

В то время как мы занимаемся славословием в отношении предполагаемого конца идеологии, истории и холодной войны, мы можем оказаться перед концом демократии, как мы ее понимаем — массовой демократии. Передовая экономика, опирающаяся на компьютеры, информацию, науку и высокоразвитые средства коммуникации, ставит под вопрос все традиционные представления о демократии, требуя от нас их переосмысления в соответствии с реалиями приближающегося XXI в.

Чтоб сделать это, нам надо яснее представить себе, как работает система и насколько она уже изменилась.

## 21. НЕВИДИМАЯ ПАРТИЯ

**В**скоре после того как Рональд Рейган был избран американским президентом, Ли Этуотер, один из его главных помощников (вслед за тем возглавивший избирательную кампанию Джорджа Буша и ставший председателем Национального комитета республиканской партии), встретился с друзьями на званом завтраке в Белом доме. Его откровенность в разговоре за столом была поразительной.

«В предстоящие месяцы вы много услышите о рейгановской революции, — сказал он. — Во всех выпусках новостей будет сообщаться о резких переменах, которые он намерен осуществить. Но не верьте этому. Рейган много чего хочет изменить. Но реальность такова, что он не в состоянии сделать это. Джимми Картер сдвинул «систему» на пять градусов в одном направлении. Если мы с вами здесь хорошенько возьмемся за дело и нам будет сопутствовать удача, то Рейгану, возможно, удастся повернуть на пять градусов в противоположном направлении. Так что в сущности рейгановская революция будет возвращением на прежний курс»[285].

Несмотря на то что средства массовой информации сосредоточивают внимание на отдельных политиках, замечание Этуотера дает понять, в какой степени даже самый известный и высокопоставленный лидер является пленником «системы». Разумеется, речь здесь не идет ни о капитализме, ни о социализме, система эта — бюрократизм. Ибо бюрократия есть самая распространенная форма власти во всех промышленных странах.

В действительности именно бюрократы, а не демократически выбранные должностные лица обеспечивают работу всех правительств на повседневной основе и подготавливают подавляющее большинство решений, которые обычно приписываются президентам или премьер-министрам.

«Все японские политики, — пишет Йоши Цуруми, глава Центрального фонда стран тихоокеанского бассейна, —...стали полностью зависимы от главных бюрократов в составлении и про-

хождении законопроектов. Как в театре Кабуки, они разыгрывают сцены «обсуждения» законопроектов по сценариям, разработанным верхушкой бюрократии каждого министерства»[286].

То же самое в той или иной степени можно отнести к государственным учреждениям Франции, Англии, Западной Германии и других стран, которые принято считать демократическими. Политические лидеры постоянно жалуются на трудности, с которыми им приходится сталкиваться, когда они пытаются добиться от бюрократов выполнения своих пожеланий. Дело в том, что вне зависимости от того, сколько партий ведут между собой борьбу на выборах, кто из них получает большинство голосов, есть одна партия, которая побеждает всегда. Я говорю о невидимой партии бюрократии.

## **МИНИСТЕРСТВО XXI ВЕКА**

**Н**овая революционная экономика преобразует не только бизнес, но и сферу государственного управления. Это будет происходить путем изменения основного взаимоотношения между политиками и бюрократами и коренной реструктуризации самой бюрократии.

Уже это вызовет перераспределение власти самой бюрократии. Отличным примером может служить японское министерство почтовой связи и телекоммуникаций. С 1949 г. это министерство выполняло три основные функции. Оно осуществляло руководство почтовыми отделениями и, подобно многим европейским почтовым службам, предлагало клиентам заключение договоров страхования и открытие счетов. (Изначально это было сделано для жителей отдаленных сельских районов, которые в основной своей массе не были охвачены банками и страховыми компаниями.) В могущественном Токио Тейшиншо, как тогда называлось это правительственное учреждение, считалось второстепенным министерством.

Переименованное теперь в министерство почтовой связи и телекоммуникаций, данное учреждение невероятно разрослось и приобрело огромное влияние, его часто называют «министерством XXI века». Свой новый статус оно получило после 1985 г., когда, выдержав острейшую конкурентную борьбу, стало отве-

чать за развитие всей японской телекоммуникационной индустрии, от радио- и телевидения до информационной связи.

Таким образом, оно объединяет в себе финансовые функции (которые все больше зависят от передовых телекоммуникаций) и непосредственно телекоммуникационное обеспечение. Отсутствие организационного пересечения, вероятно, стратегически важно.

Объясняя восхождение этого министерства к власти журнал «Jornal of Japenese Trade and Industry» пишет: «Сложное информационно ориентированное общество, в котором информация беспрепятственно циркулирует благодаря телекоммуникациям, само по себе не является совершенным. Чем больше информации, тем больше людей, товаров и денег. Когда распространяется информация об изделии, как в рекламе, люди идут и покупают его. Поток информации подкрепляется «материальным потоком» и «денежным потоком». Министерство почтовой связи и телекоммуникаций, единственное среди министерств, имеет прямую заинтересованность во всех этих трех проявлениях» [287].

Разумеется, другие правительства по-иному распределяют функции между своими министерствами и департаментами, но едва ли нужен провидец, чтобы предсказать, что власть будет перетекать к тем управлениям, которые в суперсимволической экономике контролируют информацию и расширяют сферу своих полномочий.

Когда образование и профессиональное обучение станут основными факторами для повышения экономической эффективности, когда научные исследования и новые разработки будут более результативными, когда будет осознана важность проблем окружающей среды, тогда учреждения, занимающиеся этими отраслями, приобретут больший вес в обществе по отношению к тем ведомствам, функции которых утрачивают свое значение.

Но это внутрибюрократическое перераспределение власти лишь малая часть раскрывающейся картины.

## ГУЛЯЮЩЕЕ ПО МИРУ УЧЕНОЕ СЛОВЕЧКО



о прошествии полувека, когда правительства непрерывно брались решать многочисленные задачи, десятилетия с момента старта суперсимволической экономики демонстрируют поистине замечательный рост.

В промышленно развитых странах разные лидеры, такие непохожие, как республиканец Рональд Рейган и социалист Франсуа Миттеран, начали систематически сокращать круг деятельности в правительстве. Их поддержали Карлос Салинас де Гортари в Мексике, Саддам Хусейн в Ираке и множество других государственных лидеров, а что более важно — реформаторы в странах Восточной Европы, которые вдруг все разом начали требовать, чтобы основные государственные предприятия были денационализированы или их задания свернуты с тем, чтобы выполнялись другими. *Приватизация* стала модным словечком, гуляющим по миру [288].

Так громко звучавшее повсюду, оно стало символизировать победу капитализма над социализмом. Но поворот к приватизации не может расцениваться как «капиталистический» или «реакционный» политический курс, что происходит довольно часто. Противоядие приватизации и подобным ей мерам отнюдь не «прогрессивно». Так или иначе это есть защита от устроившейся у власти невидимой партии, от которой в значительной степени зависит жизнь людей безотносительно к тому, «либеральные» их правительства или «консервативные», «правые» они или «левые», «коммунистические» или «капиталистические».

Более того, некоторые обозреватели проводят параллели между поворотом к приватизации в государственном секторе и происходящей сегодня реструктуризацией бизнеса в частном секторе.

Мы уже были свидетелями, как большие фирмы распадаются на мелкие прибыльные центры, их пирамиды выравниваются, образуются свободно организованные информационные системы, которые разрушают бюрократические гнезда и перекрывают к ним пути.

Трудно было предположить, что если мы меняем структуру бизнеса, а правительство оставляем прежним, то тем самым создаем поразительное организационное несоответствие, которое может нанести ущерб обоим. Передовая экономика требует постоянного взаимодействия между ними. Таким образом, подобно супружеской паре, живущей бок о бок много лет, бизнес и правительство в итоге должны перенять друг у друга кое-какие черты. И если один реструктуризуется, нам следует ожидать соответствующих изменений в другом.

## **ДЕМОНСТРИРОВАТЬ, ЧТОБЫ ДЕЙСТВОВАЛО**

**В** 1986 г., когда во главе фирмы встал Аллен Меррей, Мобил Корпорейшн была в Америке третьей по счету крупной компанией. Подобно другим нефтяным компаниям в начале 80-х годов Мобил стремилась вкладывать капитал в различные предприятия. Она приобрела Монтгомери Уорд, громадную фирму розничной торговли, и Контейнер Корпорейшн, производившую упаковочную тару.

Как только Меррей возглавил руководство, он перешел к энергичным действиям. Менее чем через два года он распродал имущества на 4,6 млрд. долл., включая фирмы Монтгомери Уорд и Контейнер Корпорейшн. «Мы вернули Мобил на главную дорогу, — заявил Меррей. — Мы будем заниматься тем делом, которое хорошо знаем». Нефтяные инженеры, свернувшие не на тот путь, оказались не очень-то хорошими продавцами женской одежды или картонных ящиков[289].

Такой же пересмотр функций начинает теперь происходить в правительстве. То, что в коммерческих делах означает «отделаться», политики мира определяют как «приватизировать».

Так, правительство Японии решило снять с себя железнодорожный бизнес. Когда оно объявило о своем намерении продать Японские национальные железные дороги, служащие объявили забастовку. Во время скоординированной кампании саботажа, руководимой группой радикалов Чукаку-ха, или «Средний центр», было повреждено сигнальное оборудование в 24 местах семи районов и движение поездов в Токио оказалось парализованным. Пожар уничтожил одну станцию. Профсоюз железно-

дорожников осудил саботаж. Почти 10 млн. пассажиров оказались в затруднительном положении. Но правительство осуществило свои планы, и теперь железнодорожные линии находятся в частной собственности[290].

Японское правительство решило то же самое предпринять и в отношении телефонного бизнеса. Это привело к продаже Японской телефонной и телеграфной сети, крупнейшей фирмы, где работали 290 тысяч человек. Когда собственность фирмы перешла из государственного в частный сектор, она через какое-то время стала одной из наиболее высоко оцениваемых корпораций в мире[291].

Из других стран поступали аналогичные новости. Аргентина приватизирует 30 компаний... Западная Германия продает «Фольксваген»... Французское правительство освобождается от фирмы оборонной промышленности «Матра», а заодно распродает такие крупнейшие государственные предприятия, как «Сент-Гобен», «Парибас», «Компания Женераль д'Электриситэ» и даже рекламное агентство «Авас».

Великобритания продает акции английской авиакосмической компании и национальной телекоммуникационной компании... Хитроу, Гэтуик и другие аэропорты теперь принадлежат частной ВАА (некогда государственному управлению аэропортами), приватизируется и автобусное обслуживание. Канада продает частному сектору акции авиационной компании «Эр Канада»[292].

Если посмотреть в перспективе, то приватизация во всем своем объеме всего лишь укус блохи в тело динозавра, и даже недавно приватизированные фирмы могут быть снова национализированы в случае резкой смены политического курса или мирового экономического краха.

Тем не менее происходит глубокое переосмысление — первый смелый шаг для сокращения и реструктуризации правительств в том же направлении, в каком в данный момент происходят организационные изменения в частном секторе.

Однако ничто не свидетельствует, что приватизация есть панацея, как утверждает Маргарет Тэтчер и пуристы свободного

рынка. Она часто таит в себе довольно большое число изъянов. И все же в то время, когда все правительства сталкиваются с калейдоскопичным, запутанным окружающим миром, приватизация помогает лидерам стран сосредоточиться на стратегических приоритетах, а не расходувать попусту средства налогоплательщиков.

Что еще более важно, приватизация ускоряет время реакции и в деле освобождения от лишнего и в деле сохранения нужного. Она помогает правительствам не отставать от темпов жизни и соответствовать потребностям суперсимволической экономики.

Однако же приватизация — не единственный способ, которым правительства, сознательно или нет, пытаются справиться с новой реальностью.

## **ИСЧЕЗНОВЕНИЕ ИЕРАРХИЙ**



Как мы уже выяснили ранее, многие корпорации — от автомобилестроения до авиалиний — стремятся к сокращению на уровне «вертикальной интеграции», к опоре на собственные кадры, сосредоточению на главном направлении деятельности, избегая принимать на себя обязательства за пределами фирм-поставщиков.

Многие правительства, несомненно, тоже пересматривают, что им выгоднее — принимать решения или «покупать» их, и размышляют над тем, стоит ли им руководить лабораториями и прачечными и выполнять тысячи других обязанностей, которые могут быть переданы на сторону. Правительства начинают понемногу осознавать, что их задача — передать функции, а не исполнять их.

Сама такая попытка нового подхода в правительственной сфере, стремление освободиться от лишних обязанностей и передать руководство отдельными направлениями в частный сектор являются зеркальным отражением происходящей в промышленности переоценки вертикальной интеграции.

Кроме того, как и бизнесмены, правительства начинают действовать в обход своих иерархий, содействовать ниспровержению бюрократического засилья. «Сегодня в Вашингтоне государ-

ственных иерархий гораздо меньше, чем во времена Рузвельта, — заявляет политолог Сэмюэл Попкин из Калифорнийского университета в Сан-Диего. — Меньше стало руководителей, с которыми президенту нужно было общаться, и хочется надеяться, что они успешно справляются со своими обязанностями в своих управлениях или комитетах»[293].

Власть изменилась, ушла от старой иерархии, создавая гораздо более подвижную, разнородную систему с постоянно меняющимися центрами власти.

Новые коммуникационные технологии также подрывают иерархии в правительстве, поскольку предоставляют возможность полностью обходиться без них. «Когда где-нибудь в мире критическая ситуация, — поясняет Сэмюэл Кернелл, коллега Попкина по Калифорнийскому университету, — Белый дом может мгновенно связаться со своими людьми, находящимися там... Эти прямые сообщения, немедленно поступающие президенту от наблюдателей на местах и командующих, идут, минуя традиционные источники информации и цепочку управления... Специалисты, которые еще не имеют доступа к пришедшим в самую последнюю минуту сообщениям, не могут вмешаться в дела президента».

Тем не менее, несмотря на произошедшие изменения, окружающая обстановка усложняется, все очень быстро меняется, а реакция бюрократов запаздывает, а потому все больше и больше накапливается проблем, которые бюрократия не в силах решить.

## **СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМИССИИ**



оставив представление о механизме власти, мы вполне можем сделать следующие выводы о работе президентов США и премьер-министров Японии в обычных обстоятельствах:

- им приходится делать свой выбор среди вариантов, заранее подготовленных для них соответствующими бюрократиями;
- о проблемах они имеют весьма поверхностное представление;
- проблема выбора встает перед ними только в том случае,

если различные части их бюрократии не способны прийти между собой к согласию.

Разумеется, бывают решения, которые могут принять только первые лица — неотложные дела, которые не могут ожидать перемалывания в бюрократической мельнице, «судьбоносные» постановления, вопросы войны и мира или такие, которые требуют чрезвычайной секретности. Это, как водится, неподдающиеся программированию решения, которые исходят непосредственно от руководящего лидера. Но когда дела идут «нормально», такое случается сравнительно редко.

Однако теперь, когда мы вступаем в революционный период и новая система создания материальных благ сталкивается со структурами власти, выстроенными вокруг старой системы, о «нормальности» говорить не приходится. Каждый день сводки новостей сообщают о все новых непредсказуемых кризисах и прорывах. Нестабильность присутствует внутри стран и в мире в целом. События развиваются столь стремительно, что нет никакой возможности упредить их.

В подобных условиях даже лучшие бюрократии не справляются с нагрузкой, и важные проблемы не могут дожидаться своего решения. К примеру, «проблема бездомности» в Соединенных Штатах заключается не только в нерешенности жилищного вопроса, но тесно увязана с другими проблемами — алкоголизмом, злоупотреблением наркотиками, безработицей, психическими болезнями, высокой ценой на землю. Каждая из них находится в ведении своей бюрократии, ни одна из которых не способна сама по себе эффективно решить проблему, но и не намерена передавать свой бюджет, права и сферу полномочий другой бюрократии. Таким образом, это не просто люди, которым негде жить, это комплексная проблема.

Наркомания также требует одновременных совместных действий многих бюрократий: полиция, здравоохранение, школы, министерство иностранных дел, банки, транспорт и т.д. Но добиться, чтобы это все эффективно заработало вместе, едва ли возможно.

Сегодняшние стремительно происходящие технические и со-

циальные перемены порождают именно такой тип проблем, находящихся «на стыке». Все большее их число продолжает пребывать в забвении, все сильнее разворачивается конкурентная борьба за то, чтобы поглощать государственные средства и не предпринимать никаких действий.

В такой обстановке политические лидеры имеют возможность отобрать власть у своих бюрократов. Но происходит обратное. Политические лидеры, видя, что решение проблем становится все более затруднительным, часто впадают в искусственные принять экстренные меры и создают разного рода специальные комиссии — «царьков», «предотвращения утечки информации» и «секретные команды» — и поручают им действовать.

Испытывая глубокое разочарование, некоторые политические лидеры начинают презирать своих препирающихся чиновников и больше полагаться на близких друзей, секретность, неофициальные распоряжения и договоренности, что сводит на нет и фактически свергает бюрократию.

Правительство Рейгана предприняло шаги, губительно ввергшие его в «ирангейт», когда учредило собственное тайное «предприятие», чтобы продавать оружие в Иран и перекачивать прибыль отрядам «контрас» в Никарагуа, рискуя даже нарушить закон.

Менее впечатляющий пример, это когда Джордж Буш попросил госдепартамент и Пентагон подготовить для него предложения с тем, чтобы представить их на рассмотрение в НАТО в середине 1989 г. Как обычно, полчища средних и высших бюрократов надели зеленые козырьки для защиты глаз от резкого света и принялись покусывать концы своих карандашей. Но в итоге от них не поступило ничего, кроме обычных тривиальных заключений.

Буш находился под сильным политическим давлением в стране и внешне, и ему необходимо было придумать нечто неординарное, это неординарное было тайком позаимствовано из последних предложений, сделанных советским лидером Горбачевым. Решившись на такой шаг, Буш отбросил бюрократическую писанину, созвал членов правительства и нескольких

главных помощников и предложил план отвода части американского военного контингента из Европы. Это вызвало одобрителные отзывы союзников и получило поддержку американской общественности.

Подобным образом и западногерманский канцлер Гельмут Коль просто проигнорировал свое внешнеполитическое ведомство, когда впервые предложил свой список из десяти условий для объединения двух Германий[294].

Всякий раз, действуя так, лидер приближает конец бюрократии, а высокопоставленные чиновники зловеще предупреждают его о грозящей беде. Это часто сопровождается «утечкой» в прессу информации, предназначенной повредить новой политике.

Тем не менее во времена быстрых перемен, когда требуются мгновенные и нестандартные действия, выход за пределы замкнутого круга министерств или департаментов является, по-видимому, единственным способом добиться чего-либо. Это обеспечивает ответственность в принятии решений и приводит к образованию неформальных организационных единиц, а те все больше разрушают правительство, конкурируя с официальной бюрократией и истощая ее.

Все это в сочетании с приватизацией и наметившимся перераспределением власти на местном, региональном и надгосударственном уровнях указывает на грядущие коренные изменения в составе и форме правительств. Это означает, что поскольку мы полным ходом движемся к суперновой экономике, правительства, как это прежде было с корпорациями, будут вынуждены встать на путь болезненной реорганизации.

Эта организационная агония начнется, когда политики будут пытаться совладать со все более неустойчивой мировой системой и теми опасностями, которые обрисованы ранее — от не имеющих прецедента в прошлом кризисов, связанных с окружающей средой, до взрывоопасной межэтнической вражды и усиливающегося фанатизма.

Следовательно, в период, когда мы делаем рискованный переход от массовой к мозаичной демократии, можно ожидать

обострения борьбы между политиками и бюрократами за управление системой.

## 22. ИНФОРМТАКТИКА



Сегодня мы живем в эпоху прямого воздействия средств массовой информации, находясь под обстрелом противоречивых образов, символов и «фактов». Чем больше данных, информации и знаний используется системой управления, чем в большей степени мы становимся «информационным обществом», тем сложнее может стать для всякого, включая политических лидеров, получение представления о том, что происходит на самом деле.

Уже много писалось о том, как телевидение и пресса искажают наше представление о действительности при помощи преднамеренно необъективного освещения событий, цензуры, а иногда даже и неумышленно. Разумные граждане не проявляют доверия ни к печатной, ни к электронной формам информации. Но, помимо этого, есть еще один, глубинный уровень искажения, который был мало изучен, проанализирован и осознан.

В приближающихся политических кризисах, с которыми сталкиваются развитые демократии, все стороны — политики и бюрократы, так же как военные круги, корпоративные лоббистские силы и возрастающие общественные движения станут использовать информтактику. Это означает игры во власть и различные уловки, основанные на манипуляциях с информацией, главным образом до того, как она поступает в средства массовой информации.

Поскольку возможно более полная осведомленность обо всем становится насущной необходимостью для власти, а данные, информация и знания накапливаются и выливаются из наших компьютеров, информтактика будет играть все более важную роль в политической жизни.

Для того чтобы понять изощренные методы, которыми будет осуществляться политическая власть в будущем, рассмотрим, как действуют сегодня наиболее удачливые игроки во власть. Этим «классическим» приемам не обучают ни в одной из школ. Умные игроки в политику действуют, полагаясь на свое чутье.

Правила тут не писаны, и политическое чутье — вещь неоченимая.

Пока дело обстоит так, говорить об «открытом правительстве», «информированных гражданах» или «праве народа знать» — всего лишь пустое фразерство. Ибо информтактика ставит под вопрос некоторые из наиболее основных демократических принципов.

## **СЕКРЕТЫ ЛЮЦЕРНЫ И ОРГАНИЗОВАННЫЕ УТЕЧКИ ИНФОРМАЦИИ**

**4** июля 1967 г. в Белом доме президент Линдон Джонсон подписал документ, названный Законом о свободе информации. Во время церемонии подписания он провозгласил: «Свобода информации настолько же общественно необходима, как и национальная безопасность, и не госчиновникам или отдельным гражданам решать, когда ее следует ограничить».

Сразу после выступления один журналист спросил Джонсона, не мог ли бы он получить копию текста президентской речи. Это была первая просьба, прозвучавшая в момент полного упоения новой свободой, гарантированной законом.

Джонсон холодно ответил отказом[295]. «Тактика секретности» — первый и, возможно, старейший и самый распространенный прием. Сегодня правительство США относит к категории секретных приблизительно 20 млн. документов в год. Большинство из них касается военной и дипломатической сферы или же вопросов, которые могут сбить с толку чиновничество [296]. Возможно, это покажется недемократичным и лицемерным, но многие другие страны засекречивают гораздо больше, делая тайной все — от урожая люцерны до статистических данных о населении, — считая эти сведения государственным секретом. Некоторые правительства явно страдают паранойей. Фактически они засекречивают всю информацию, кроме особо оговоренных случаев.

Секретность — одно из излюбленных орудий репрессивных режимов и коррупции. Но это в то же время их достоинство. В мире, кишачем эксцентричными генералиссимусами, наркопо-

литиками и киллерами-богословами, секреты необходимы, чтобы обеспечить военную безопасность. Более того, секретность дает возможность должностным лицам говорить то, что они не произнесли бы перед телекамерой, хотя об этом и стоило бы сказать. Они могут критиковать своих политических боссов, затрудняясь делать это открыто. Они могут пойти на компромисс с противниками. Знать, как и когда использовать секрет, — главное умение политика и бюрократа.

Секреты чрезвычайно важны для второго весьма распространенного приема инфортактики, еще одного классического орудия власти: «тактики организованной утечки информации».

Некоторые секреты хранятся, другие неофициально получают огласку. Когда утечка происходит неумышленно — это просто плохо оберегаемый секрет. Такие утечки вызывают у должностных лиц глубокое слабоумие. «Почему, — возражал один из сотрудников ЦРУ, — мы должны приглашать Китай оценивать американское командование группы войск только потому, что они действуют в том регионе? Это ведь тоже не что иное, как утечка информации»[297]. Короче говоря, лучше хранить информационный секрет, чем передать тому, кому он нужен.

«Организованная утечка информации» — это умышленно запущенный и точно наведенный на цель информационный снаряд.

В Японии спланированные утечки информации вызывали эффективные последствия. Финансовый скандал Рикрут-Космос, который в 1989 г. привел к снятию с поста премьер-министра Нобору Такешита, дал возможность заинтересованным лицам обеспечивать неофициальную передачу журналистам сведений из офиса главного прокурора Юсуке Йошинага. «Я уверен, — говорит Такаши Какума, автор книг о коррупции в Японии, — если бы эта информация не просочилась в прессу, следствие по данному делу было бы прекращено»[298].

Журналисты получали тщательно отмеренные дозы информации, и все это выглядело изысканными па в вытанцовываемом политическом спектакле. Содействуя появлению в прессе фактов, раскрывшихся в ходе следствия, обвиняющая сторона

не давала возможности высокопоставленным лицам из министерства юстиции вмешаться в это дело и вывести из-под удара высших лиц в правительстве Такешиты и либерально-демократическую партию.

Без этих организованных утечек информации правительство могло бы остаться у власти.

Во Франции тоже утечки информации играли исключительно важную политическую роль. В одном из документов Белого дома, где говорилось о трудностях, испытываемых Францией, которая желала выпутаться из войны в Индокитае, утверждалось: «Утечка и контрутечка информации были [ sic ] распространенной внутренней политической тактикой... Даже секретные отчеты или приказы, имевшие отношение к войне, часто публиковались дословно на страницах политических изданий».

В Лондоне утечки информации тоже случаются довольно часто и, по утверждению Джеффри Патти, министра торговли и промышленности, порождают неприязнь и недоверие к нововведениям. Должностные лица опасаются предлагать нечто новое из страха, что их план еще до того, как будет рассмотрен, станет достоянием прессы, а его автор окажется в нелепом положении.

«Но когда человек не считает возможным рано или поздно высказать вслух свои взгляды, — считает Патти, — не будут возникать новые замыслы, да и старые идеи устареют»[299].

В Вашингтоне, где просочившиеся в прессу сведения из источника, который до сих пор неизвестен, вынудили Ричарда Никсона оставить пост президента. Где утечки информации — привычное явление, обеспечение секретности становится фобией.

«Пятнадцать лет тому назад помощники президента могли свободно писать правду в своих мемуарах и проявлять серьезные разногласия между собой и даже с президентом, — говорит Дэйв Джерджен, бывший начальник коммуникаций в Белом доме. — Уотергейт положил этому конец. Он быстро научил не писать на бумаге того, что, к вашему несчастью, может оказаться на страницах «Вашингтон пост»... А также не вступать в дискус-

сию, если, помимо вашего собеседника, при разговоре присутствует кто-то еще».

Ирония заключается в том, замечает он, что «когда вдруг обнаруживается несогласие по несущественным вопросам, целая армия бюрократов приходит в движение, обдумывая расхождение во взглядах [ sic ]. Но в обсуждение действительно важных проблем вовлекается как можно меньше людей исключительно из опасения утечки информации»[300].

Однако же те должностные лица, которые устраивают разнос виновным в раскритиковании важных сведений, сами часто организуют утечку информации. Генри Киссинджер, когда он был в Белом доме помощником президента по вопросам национальной безопасности, требовал прослушивания телефонов штатных сотрудников, желая проверить, не просачиваются ли через них сведения в прессу и конгресс. Но сам Киссинджер был — и остается — мастером по применению этой тактики[301].

Таким образом, засекречивание и организация утечки информации — наиболее привычные приемы информтактики, которыми пользуются политики и бюрократы. И все же они не самые важные.

## ТАЙНЫЙ ИСТОЧНИК



Для любых передаваемых данных, информации или знания требуются: 1) источник или отправитель, 2) каналы распространения или средства массовой информации, куда передаются сведения, 3) получатель и, конечно же, 4) сами сведения.

Начнем с отправителя. Когда по почте приходит письмо, первое, что мы обычно делаем, это смотрим, кто его отправил. Фактически это определяет саму суть послания. Помимо всего прочего, это помогает нам определить, в какой степени полученное известие заслуживает доверия.

Вот почему так часто используется «тактика тайного источника». Якобы стоящая вне политики группа граждан, рассылающая миллионы писем о сборе средств, на самом деле может быть тайно финансируема и контролируема какой-либо политической партией. Политический комитет с хорошо звучащим

названием может возглавлять представитель лобби какой-либо политической партии. Политический комитет с хорошо звучащим названием может возглавлять представитель лобби какой-нибудь ненасытной отрасли промышленности. Деятельность объявляющей себя патриотической организации может управляться из-за рубежа. Как КГБ, так и ЦРУ тайными каналами направляют денежные средства в печатные издания, профсоюзы и другие объединения определенных стран и содействуют учреждению дружественных организаций. «Тактика тайного источника» лежит в основе служащих прикрытием групп всего политического спектра.

Маскировка отправителя сообщения может принимать самые различные формы и практиковаться в любом месте — от зала заседания директоров фирмы до тюремной камеры.

Одна отбывающая тюремное наказание за убийство описала, как она получила возможность избавиться от досаждавшего ей надзирателя. Конечно же, она могла написать жалобу начальнику тюрьмы, пояснила она. Однако, если бы надзиратель узнал об этом, ее жизнь стала бы еще более невыносимой. Она могла также, минуя начальника тюрьмы, написать какому-нибудь политику письмо с жалобой на жестокое обращение и просьбой оказать воздействие на тюремное начальство, попросить убрать надзирателя. Но это было еще более рискованно.

Она решила действовать согласно известному выражению: «тюрьмы полны идеалистами». А потому, сказала она, «мне удалось сделать так, что вместо меня политику написала другая арестантка», и таким образом реальный источник информации остался в тени.

Чиновники через бизнес и правительство проигрывают разные варианты этой игры. Когда третируемый подчиненный использует в своих целях имя вышестоящего чиновника (часто без разрешения на то), он (или она) также прибегает к тактике тайного источника.

Вот классический пример тактики тайного источника, повлиявшей на политику США во время вьетнамской войны. Это было в 1963 г., когда в докладе, подготовленном Робертом Мак-

намара и генералом Максвеллом Тейлором, содержалось пожелание президенту и нации «изыскать возможность вывести основную часть американского военного контингента» к концу 1965 г.

Этот прогноз подкреплялся данными, якобы полученными из Сайгона. Читатели доклада не ведали о том, что большинство информации из Сайгона было заранее подготовлено в Вашингтоне, а затем направлено в Сайгон, чтобы она проделала оттуда обратный путь, как если бы данные поступили непосредственно с мест боевых действий. Источник информации был замаскирован, чтобы придать ей большую достоверность[302].

Особым приемом тактики тайного источника является введение в заблуждение ложной информацией.

Редко используемый в повседневной бюрократической войне, он обычно применяется в международных делах, где дезинформация иногда может изменить ход событий. Достаточно вспомнить телеграмму Циммермана, которая побудила США к участию в Первой мировой войне[303].

В 1986 г. госдепартамент США сделал достоянием гласности тот факт, что документ, описывающий «конфиденциальную» встречу в Пентагоне, был фальшивкой. В нем говорилось, что министр обороны Каспар Уэйнбергер заявил, что СОВ, стратегическая оборонная инициатива, «даст Соединенным Штатам... возможность угрожать Советскому Союзу нокаутом». Считалось, что данное высказывание побудило Советский Союз предпринять соответствующие меры против программы СОВ.

Однако документ был фальшивкой, запущенной в Западной Германии (предположительно, советской стороной) и являвшейся частью широкой кампании, призванной настроить против СОВ. Еще одна ложная информация о СОВ внезапно появилась в нигерийской прессе.

Не так давно один антияпонский подложный документ всплыл в Вашингтоне, где конгрессмен Том Макмиллен обнаружил в палате представителей то, что он назвал «сугубо внутренним, составленным на высоком правительственном уровне японским меморандумом».

В документе, якобы составленном для премьер-министра его «специальным помощником по политической координации», сообщалось, что японские инвестиции в Соединенные Штаты размещаются в тех избирательных округах, где могут использоваться для оказания влияния на американских политических деятелей.

Это был отлично рассчитанный прием, направленный против позиции Японии в отношении Соединенных Штатов. Но вызвавший переполох меморандум оказался не японским правительственным документом, а всего лишь выдумкой, автором которой был Рональд А. Морс, сотрудник азиатской научной программы Вудроу Уилсон Сентер. Морс заявил, что он сочинил данный документ, чтобы наглядно продемонстрировать, на чем, по его мнению, основана текущая японская политика. Он утверждал, что сообщал своим адресатам, что документ поддельный.

## **ЗАКУЛИСНЫЕ ИНТРИГИ И ОБХОДНЫЕ ПУТИ**

**В**се донесения поступают по каналам. Но одни каналы более пригодны, чем другие.

Все должностные лица знают, что «рассылка материалов по назначению», определяющая, кто имеет доступ к документу, представляет собой орудие власти. Исключение кого-либо из «списка адресатов» является способом не дать возможности ему (или ей) развернуться. Иногда человеком, «выпавшим» из «списка адресатов», оказывается высокопоставленное лицо.

Когда Джон Х. Келли был послом Соединенных Штатов в Бейруте, он отправлял донесения непосредственно в Совет национальной безопасности правительства, используя возможности ЦРУ, а не прибегая к обычным служебным инстанциям госдепартамента. Таким образом, он действовал в обход своего шефа, госсекретаря Джорджа П. Шульца.

Будучи в Вашингтоне, Келли также неоднократно встречался с Оливером Нортон и другими сотрудниками Совета национальной безопасности в связи с планом продажи оружия Ирану в обмен на заложников. Шульц был против этого плана.

Узнав о бейрутском инциденте, Шульц пришел в ярость, пуб-

лично осудил Келли и официально запретил персоналу госдепартамента передавать информацию, минуя учрежденческие инстанции без соответствующих инструкций, полученных от него или от президента. Однако маловероятно, чтобы не было случаев уклонения от исполнения такого приказа. Обходные пути всегда используются для перераспределения власти.

Узнав о случившемся, член конгресса Ли Гамильтон, возглавивший комитет по разведдеятельности, заявил: «Прежде, мне помнится, подобного не происходило, не было такого, чтобы абсолютно не считались с американским госсекретарем»[304].

Что-то короткая у него память. Аналогичный случай действия «с черного хода» уже имел место, когда американский посол в Пакистане поддерживал тайные контакты с Советом национальной безопасности также в обход госсекретаря. Тогда эту закулисную игру затеял Генри Киссинджер, советник президента по вопросам национальной безопасности. Киссинджер использовал такую тактику для подготовки тайной миссии президента Никсона в Китай, которая завершилась восстановлением отношений между двумя странами.

Киссинджер широко пользовался обходными путями, стремясь утаивать информацию от государственной бюрократической системы и сосредоточивать ее в своих руках. Заручившись поддержкой президента, он однажды предложил послу США в Южной Корее Уильяму Дж. Портеру иметь контакт непосредственно с ним, минуя своего начальника, госсекретаря Уильяма Роджерса.

Портер так писал в своем дневнике об этом случае: «Вовсю действовала тайная дипломатическая служба Никсона — Киссинджера со своими шифровальными кодами и всем прочим... То, что президент решил создать суперсеть послов, руководимую своим советником по безопасности, без ведома госсекретаря, было новым явлением в американской истории... Я решил, что служу своей стране и должен согласиться»[305].

Когда начались переговоры с Советским Союзом по ограничению стратегических вооружений, американскую делегацию в Женеве возглавлял Джерард К. Смит. Но Киссинджер и Объеди-

ненный комитет начальников штабов Пентагона обеспечили собственный канал связи с тем, чтобы некоторые члены делегации могли контактировать непосредственно с ними без уведомления или согласия Смита.

Киссинджер также имел свой канал связи в Москве, снова в обход госдепартамента, предпочитая передавать послания в Политбюро через Анатолия Добрынина, а не через соответствующих сотрудников госдепартамента или их коллег из советского Министерства иностранных дел. Очень мало людей в Москве — в Политбюро, секретариате и советском дипломатическом корпусе — были осведомлены, что послания курсируют туда и обратно именно таким образом[306].

Наиболее знаменитый и, возможно, самый главный случай использования тактики обходных путей помог предотвратить третью мировую войну.

Это произошло во времена избавления от кубинских ракет. Президент Кеннеди и советский лидер Хрущев беспрестанно обменивались посланиями, а весь мир ожидал, затаив дыхание. Русские ракеты на Кубе были нацелены на Америку. Кеннеди отдал приказ о морской блокаде. И как раз в момент наивысшего напряжения Хрущев направил Александра Фомина, возглавлявшего КГБ, в Вашингтон для встречи с американским журналистом Джоном Скалли, которого Фомин знал раньше.

На четвертый день кризиса, когда опасность возрастала с каждой минутой, Фомин спросил Скалли, согласятся ли, на его взгляд, Соединенные Штаты не захватывать Кубу, если Советский Союз выведет оттуда свои ракеты и бомбардировщики. Это предложение, переданное журналистом в Белый дом, обеспечило перелом в развитии кризиса[307].

## **УЛОВКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДВОЙНОГО КАНАЛА СВЯЗИ**



о подобная тактика действия «с черного хода» не идет ни в какое сравнение с таким изощренным способом, который можно назвать тактикой использования двойного канала связи, когда альтернативные или противоречивые послания направляются по двум разным каналам с

тем, чтобы проверить реакцию или вызвать замешательство и создать конфликтную ситуацию среди получателей.

Дважды в ходе переговоров о противоракетной системе и Киссинджер, и советский министр иностранных дел Андрей Громыко воспользовались обходным путем, минуя обычное прохождение по инстанциям. Во время этих переговоров, происходивших в мае 1971 г. и апреле 1972 г., у Киссинджера были основания подозревать, что русские использовали против него тактику двойного канала[308].

Годы спустя Аркадий Шевченко, бывший помощник Громыко, стал перебежчиком и обосновался в Соединенных Штатах, где написал в своих автобиографических заметках, что подозрения Киссинджера были безосновательными. Это была не преднамеренная уловка, а путаница, возникшая из-за того, что один из советских сотрудников «действовал по устаревшим инструкциям из Москвы, не зная новых указаний». Так оно было или нет, не столь существенно. Важно, что и обходной путь, и двойной канал очень широко применяются для перераспределения власти.

## НА ПРИНИМАЮЩЕМ КОНЦЕ



существует также огромное разнообразие уловок, используемых на принимающем конце информационной цепочки.

Наиболее распространенный прием — это регулирование доступа, т.е. попытка держать под контролем подходы к вышестоящему лицу и контролировать информацию, которую он (или она) получает. Высшие должностные лица и скромные секретари одинаково хорошо знакомы с этой игрой. Связанные с этим конфликты происходят столь часто, что едва ли заслуживают дополнительного комментария.

Имеется также прием «следует знать», который предпочитают разведывательные органы, террористы и подпольные политические движения, — это когда данные, информация и знание делаются на части и тщательным образом оберегаются, доступ к каждой части имеет лишь определенная категория получателей, которым «следует знать».

Прямо противоположный характер имеет прием «не следует знать». Бывший секретарь министра американского правительства объясняет его следующим образом:

«Должен ли я, как правительственный чиновник, знать кое-что? А если я знаю, то значит ли это, что я должен действовать? Ведь поговоривший со мной человек может потом отправиться в другое место и сказать там: «Я уже обсудил это в правительстве». И я, сам того не ведая, окажусь в дурацком положении между двумя соперничающими сторонами, будучи абсолютно не в курсе и фактически ничего не сделав... Выходит, мне не надо было хотеть знать».

Прием «не следует знать» также используется подчиненными, чтобы защитить вышестоящее лицо, оставить лидера в неведении, если дела идут плохо. Во время расследования «ирангейтского дела» ходила такая шутка:

ВОПРОС: Сколько же советников в Белом доме занимаются тем, чтобы вернуть электрическую лампочку?

ОТВЕТ: Ни одного. Они предпочитают держать Рейгана в потемках.

К тому же существует еще такой прием, как «заставить знать». При этом игрок во власть старается, чтобы другой игрок был введен в курс дела с тем, чтобы, если все обернется иначе, получатель информации мог бы разделить ответственность.

Вариантов здесь множество, но как в каждой игре, где задействованы источники, каналы и получатели, имеется немало уловок и хитростей, направленных на само сообщение.

## **МУССИРОВАНИЕ СООБЩЕНИЯ**

 еисчислимое разнообразие обмана (и самообмана) скрывается в огромной массе данных, сведений и знаний, которые ежедневно проворачивает интеллектуальная правительственная мельница. Недостаток места не позволяет продолжить подробный об этом рассказ, детально охарактеризовав каждую категорию. Мы лишь вкратце остановимся на некоторых из них.

## **ТАКТИКА ОПЛОШНОСТИ.**

Поскольку политическая жизнь — это яростное противоборство, политическая информация еще в большей степени является выборочной. Обычно в ней, если кто-нибудь применяет тактику оплошности, обнаруживаются зияющие дыры, а относящиеся к делу и уравновешивающие факты не вяжутся между собой.

## **ТАКТИКА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.**

Здесь детали, которые могут привести к бюрократическому или политическому противодействию, приукрашиваются с изящной легкостью. Дипломатические официальные сообщения изобилуют примерами, поскольку часто в них прибегают к недоступному обычному пониманию стилю.

## **ВЫЖИДАТЕЛЬНАЯ ТАКТИКА.**

Наиболее общепринятый прием — задержать отправление сообщения до тех пор, пока получателю будет поздно принять по нему какие-либо меры. Объемистые бюджетные документы раздают законодателям с опозданием, предполагая получить их заключение через несколько дней, вместо того чтобы дать им возможность вникнуть в цифры и проанализировать их. Те, кто в Белом доме сочиняет речи для президента, предпочитают предоставлять свои проекты в самый последний момент, чтобы у ответственных работников было как можно меньше времени для внесения изменений в текст.

## **ТАКТИКА КРОХ.**

Данные, информация и знание предоставляются скудными порциями, вместо того чтобы быть собранными в одном документе. Таким образом общая картина разбивается на отдельные кадры и становится менее видимой получателю.

## **ТАКТИКА ПРИЛИВНОЙ ВОЛ-**

## **НЫ.**

Если кто-то выражает недовольство относительно того, что его держат в неведении, умный игрок отправит ему (или ей) такое количество бумаг, что получатель утонет в них и не сможет отобрать из всей кучи наиболее важные.

## **ТАКТИКА НАПУСКАНИЯ ТУМАНА.**

Распространяется множество нереальных слухов, среди которых несколько верных фактов, поэтому получатель не может во всем этом разобраться.

## **ТАКТИКА ОТДАЧИ.**

Выдуманная история внедряется за границу с тем, чтобы ее подхватила и перепечатала отечественная пресса. Подобный прием используют разведывательные и пропагандистские органы. Но иногда подобное происходит непреднамеренно или по крайней мере создается такое впечатление.

Когда-то ЦРУ внедрило в итальянскую прессу выдумку о террористической Красной бригаде. Это сообщение было подхвачено и включено в книгу, издававшуюся в Соединенных Штатах, гранки которой читал бывший тогда госсекретарем Эл Хейг. Когда Хейг прокомментировал эту историю на одной из пресс-конференций, его замечания также были включены в окончательный вариант книги. Такие ссылки на самого себя происходят чаще, чем можно представить[309].

## **ТАКТИКА БОЛЬШОЙ ЛЖИ.**

Получила известность благодаря гитлеровскому министру пропаганды Йозефу Геббельсу. В ее основе лежит идея, что если лгать по-крупному, этому скорее верят, чем когда прибегают к мелкой лжи. К этой категории относится сообщение, распространенное в 1987 г. Москвой, что якобы мировая эпидемия СПИДа явилась следствием проводимых ЦРУ в Мэриленде экспериментов с веществами, предназначенными для использования в

биологической войне. Советские ученые решительно отрекаются от этой выдумки, облетевшей весь мир[310].

## **ПЕРЕВЕРНУТАЯ ТАКТИКА.**

Как никакая другая, требует большой наглости в искажении или переименовании фактов. В этом случае сообщению придается противоположный смысл. Пример этому можно найти не в столь давнее время в Израиле, где были испорчены отношения между премьер-министром Ицхаком Шамиром и министром иностранных дел Шимоном Пересом. Шамир тогда дал указание министерству иностранных дел уведомить израильские посольства во всех странах, что Перес не имел полномочий содействовать международной конференции, направленной на разрешение арабо-израильской проблемы.

Персонал министерства получил послание премьер-министра, но подправил его и послал депеши, где говорилось прямо противоположное. Когда главу ведомства спросили позже, как такое могло случиться, он ответил: «Как можете вы задавать мне подобный вопрос? Ведь это же война»[311].

## **СПЕЦИАЛИСТЫ ПО БЛИЖНЕМУ БОЮ И СООБРАЗИТЕЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ**



знакомившись с этим длинным перечнем приемов широко используемых для фальсификации проходящих по правительственным кабинетам посланий, становится понятно, что лишь немногие заявления, сообщения или «факты» в политической или правительственной жизни могут быть приняты за истину. На всем лежит отпечаток противоборства во властных структурах. Большая часть данных, информации и знания, находящихся в обращении в правительстве, в такой степени прошли политическую обработку, что если мы зададимся вопросом: «Чьим интересам это отвечает?» и даже будем иметь на этот счет определенные догадки, то все равно не сможем пробиться через круговорот до сути событий.

И все это происходит от того, как средства массовой информации продолжают приспособлять действительность для своих собственных нужд. Сообщения, распространяемые средствами

массовой информации, еще более изменяют «факты».

Важным в этой ситуации является взаимоотношение демократии и знания. Информированность народа считается непременным условием демократии. Но что мы подразумеваем под «информированностью»?

Ограничение правительственной секретности и установление открытого доступа к документам необходимы в любой демократии. Но это всего лишь первый шаг, которого явно недостаточно. Для понимания этих документов нам необходимо знать, какой обработке подвергались они на своем пути, переходя из рук в руки, с уровня на уровень, из одной инстанции в другую в бюрократических недрах правительства.

Полное «содержание» всякого документа нельзя видеть на странице бумаги или экране компьютера. В сущности, наиболее важным политическим содержанием документа является история его обработки.

Если хорошенько задуматься, повсеместное распространение столь отлично разработанных приемов информтактики ставит под сомнение всякую идею, что руководство — это «разумная» деятельность и что лидеры способны принимать «объективно обоснованное» решение.

Уинстон Черчилль был прав, когда отказывался читать «отсеянные и переваренные» аналитические обзоры, настаивая, чтобы ему предоставили «подлинные документы... в их оригинальном виде», с тем, чтобы он мог делать собственные выводы[312]. Но для любого руководителя явно невозможно читать все необработанные данные, всю информацию и быть полностью осведомленным во всех вопросах, связанных с принятием какого-либо решения.

То, о чем мы здесь вели речь, лишь малая часть профессиональных приемов, которыми пользуются специалисты по ближнему бою и сообразительные сотрудники в столицах мира от Сеула до Стокгольма, от Бонна до Пекина. Пронырливые и хитрые политики и бюрократы отлично знают, что данные, информация и знание — это оружие противника, заряженное и готовое выстрелить в происходящей борьбе за власть, которая составля-

ет основу политической жизни.

Однако большинство из них еще не догадывается, что все эти маккиавеллиевские хитрости и уловки сегодня всего лишь детские игры. Ибо борьба за власть меняет формы, когда знание о знании становится главной основой власти.

Как станет видно далее, мы стоим на пороге эпохи метатактики в интеллектуальных мельницах, каковыми являются правительства, и вся игра за власть переходит на более высокий уровень.

## 23. МЕТАТАКТИКА



ставшийся незамеченным «первый сдвиг» в политической жизни произошел в 1989 г. В том году Джон Сунуну вошел в Белый дом в качестве начальника штаба и стал, по всей вероятности, самым высокопоставленным «компьютерщиком» в мире. В мире, насыщенном микроэлектроникой, он был первым отлично подкованным в вычислительной технике человеком, который когда-либо занимал одну из вершин политической власти.

Сунуну, инженер-механик по специальности, получил докторскую степень в Массачусетском технологическом институте и был известен как талантливый ученый, который мог найти и исправить ошибки программирования и исследовать математическую модель, лежащую в основе какого-нибудь отчета о воздействии окружающей среды. Каковы бы ни были его политические взгляды, Сунуну, несомненно, понимал скрытые возможности обработанной с помощью компьютера информации.

До прибытия в Вашингтон Сунуну был губернатором штата Нью-Гэмпшир. Когда Сунуну установил электронную систему для налогового и финансового контроля в штате, члены законодательного собрания штаба потребовали доступа к данным, хранящимся в компьютере IBM. Сунуну ушел от обсуждения проблемы, заявив: «Они будут получать то, что, по нашему мнению, им необходимо».

По утверждению журнала «Тайм», Сунуну, «казалось, пытался сдвинуть равновесие политической власти... сделав автоматизированные финансовые данные закрытыми для своего каз-

начейства»[313].

В конечном счете, Сунуну был вынужден выдать одному из чиновников законодательного собрания пропуск, предоставлявший допуск к некоторым (но не всем) обсуждаемым данным. Несмотря на то что суд штата полагал, что граждане имеют право ознакомиться и скопировать государственные документы, Сунуну настаивал, что это не относится к обработанным с помощью компьютера сведениям. Как губернатор, Сунуну вполне понимал власть знания о знании.

## **ЭСКИМОСЫ И РАБОТНИКИ УМСТВЕННОГО ТРУДА**



Нью-Гэмпшире Сунуну действовал недостаточно изобретательно. Отнести что-либо к разряду *конфиденциальной информации* или воспрепятствовать доступу — это старая тактика. Теперь в распоряжении тех, кто хочет контролировать имеющиеся информацию и знание, есть новые, более мощные орудия власти, некоторые из них компьютеризованы.

Фактически мы являемся свидетелями того, как борьба за власть перемещается на более высокий — и менее заметный — уровень, что отражает происходящие в обществе перемены, связанные с распространением суперновой экономики.

Возьмем, к примеру, компьютеры. Мы теперь используем компьютеры для создания компьютеров; осуществляем также с помощью ЭВМ разработку программного обеспечения (CASE). Это опирается на то, что можно назвать «метапрограммные средства» — программное обеспечение, признанное разрабатывать программное обеспечение. Можно представить себе будущее, когда машинная разработка программного обеспечения будет использоваться, чтобы самостоятельно производить метапрограммные средства способом бесконечного обратного движения, это будет процесс восхождения ко все более высокому уровню абстракции[314].

В начале 80-х годов специальные компьютерные программы («spreadsheet software») быстро распространились в деловом мире. Они позволяли сотням и тысячам пользователей выстраи-

вать цифры в столбики и ряды, как в бухгалтерской книге, и легко ими манипулировать. Поскольку они наглядно демонстрировали, как изменение одной цифры или переменной величины может повлиять на другие, целое поколение пользователей приучилось думать по сценарию «что если». Что произойдет, если мы повысим цену на изделие на 2%? Что, если процентная ставка упадет на полпункта? Что, если мы сможем выбросить новый товар на рынок на месяц раньше? Но эти программы, как и традиционные гроссбухи, были двухмерными, наподобие шахматной доски.

В 1989 г. Lotus Development Corporation, основной поставщик программного обеспечения, выпустила вместо них программы нового типа 1 - 2 - 3 Release 3.0. Они позволяли пользователям компьютеров моделировать перемены в бизнесе или технологическом процессе в более сложных и разнообразных вариантах. Это давало возможность рассматривать проблемы на более высоком уровне.

Новая система создания материальных благ требует особого склада рабочую силу. Постоянное воздействие потока информации — средства массовой информации, компьютеры, канцелярская работа, факсы, телефоны, кино, плакаты, реклама, законопроекты, счета и тысячи других источников, а вместе с этим посещение собраний, выдвижение идей, отстаивание своих убеждений, ведение переговоров и прочие занятия — все это способствует возрастающей «информподготовленности» населения.

Так же как эскимосы обладают удивительными способностями различать свойства снега, а крестьяне почти интуитивно могут ощущать погодные изменения и состояние почвы, работники умственного труда становятся созвучными своему информационному окружению.

Возрастающая усложненность вынуждает стоящих у власти искать новые, более совершенные средства убеждения и/или социального контроля.

Спутники, видеокассеты, кабельное телевидение, информационные сети, электронные системы для голосования, математическое моделирование и прочие передовые технологии стано-

вятся в процветающих странах привычной частью мира политики. А вместе с этим появляются новые способы манипуляции с компьютеризованной информацией, по сравнению с которыми прежняя информтактика, применявшаяся политиками и бюрократами, выглядит грубой работой.

Поэтому вместе с изменениями, происходящими в людях, что вызвано переходом к новой системе производства материальных благ, одновременно усложняются средства манипуляции, к которым прибегают политики и госчиновники с тем, чтобы удержаться у власти. Все они образуют метатактику.

## **ИСТИНА ПРОТИВ ВЛАСТИ**



Для того чтобы понять, что такое метатактика, обратимся к бизнесу. Наивные инвесторы смотрят на «практический результат» компании, оценивая ее надежность и рентабельность. Но, как утверждает журнал «Форчун», «прибыль, как сосиски, больше всего ценится теми, кто меньше знает, из чего она состоит»[315]. Соответственно, опытные инвесторы ориентируются не на практический результат, их интересует в первую очередь «качество дохода».

Они изучают числа, из которых состоят числа, обязательства, лежащие в их основе, и даже принимают во внимание ведение бухгалтерских расчетов и то, на каких моделях компьютеров они производятся. Это анализ на более высоком уровне. Можно, на наш взгляд, считать его примером метаанализа.

General Motors смогла законным образом за один год прибавить почти 2 млрд. долл. к своей (официальной) прибыли, изменив продолжительность времени, за которое обесцениваются ее предприятия, поменяв способ составления отчета по своей пенсионной программе, пересмотрев сумму, выделенную на оборотные фонды, и изменив предполагаемую стоимость выдаваемых напрокат автомобилей.

Финансовая отчетность была изменена в соответствии с системой двойной бухгалтерии, изобретенной венецианцами в XIV в. Были фальсифицированы все данные, сведения и информация, касающиеся как бюджета, так и финансов. Весьма большой подмогой в этом деле оказались компьютеры.

Но компьютеры могут приносить и пользу. Они в значительной степени облегчают работу руководителя, принимающего решения, повышают эффективность работы многих служб, помогают интегрировать сложные процессы.

Компьютерная революция сделала возможным моделировать, а значит, лучше понимать различные социальные проблемы — от безработицы до увеличения расходов на здравоохранение и экологической угрозы. Мы можем рассматривать разные модели одного и того же явления, изучать взаимодействие огромного числа факторов, создавать базы данных на недоступном прежде уровне и анализировать информацию чрезвычайно сложными способами.

Там, где новая система производства материальных благ пускает корни, правительства, даже в большей мере, чем бизнес, не могут осуществлять свою деятельность без компьютеров. До появления компьютеров и передовых информационных технологий правительства были в большей или меньшей степени демократическими.

Но политика крутится вокруг власти, а не истины. Решения принимаются не на основании «объективных» выводов или глубокого понимания, а обуславливаются столкновением сил, где каждая сторона преследует свои цели. Компьютеры не могут устранить эти необходимые (и полезные) парирование ударов и выпады в борьбе за власть. Они просто поднимают эту борьбу на более высокий уровень.

Политические лидеры и высокопоставленные бюрократы еще недооценивают, насколько они стали зависимы от компьютеров, а потому мало защищены от тех, кто умеет обращаться с вычислительной техникой, используя ее в политической игре. Причина кроется в том, что обычно в правительстве больше всего компьютерной обработки проводится на низшем, а не на высшем уровне бюрократической иерархии. Мы не видим президентов или партийных руководителей, нажимающих на клавиатуру или всматривающихся в экран компьютера. Вот и получается, что люди, стоящие у управления, принимают решения — от выбора военного самолета до определения налоговой полити-

ки, — основываясь на «фактах», которые в значительной степени подвергались обработке специалистами, работающими на компьютерах.

Касается ли это больничных коек, контроля импорта или инспекции, продовольствия, к моменту обсуждения какой-либо проблемы или определения политического курса вся информация уже занесена (и подправлена) в компьютере, где она подсчитана, классифицирована, обобщена и подытожена.

И на каждом этапе этого процесса, от создания базы данных до способа обработки информации, программы, используемой для ее анализа, все сведения открыты для манипуляции ими, и подобная операция проводится так тонко и часто незаметно, что с ней ни в какое сравнение не идут обычные средства политической информтactics, вроде засекречивания и утечки информации.

А если искажения, произведенные метатактикой, мы добавим к доработкам, умышленно осуществленным чиновниками и политиками, игравшими в описанные ранее обычные «информигры», то напрашивается единственный вывод: политическая информация поступает к человеку, принимающему решения, только после прохождения через лабиринт кривых зеркал. А завтра эти самые зеркала будут отражать другие зеркала.

## **ПОХИЩЕННЫЙ ПАЛЕЦ**



Если взять мировую литературу, то в ней уже накопилось достаточно страшных историй про компьютерные преступления — о надувательстве банков, шпионаже, опасных компьютерных вирусах. В кинофильмах изображаются опасности, возникающие от недозволенного проникновения в компьютер и коммуникационные системы, которые контролируют ядерное оружие. Согласно опубликованному во Франции сообщению, мафия похитила одного администратора IBM и отрезала ему палец, потому что для преодоления системы компьютерной безопасности им был нужен отпечаток его пальца[316].

Министерство юстиции США охарактеризовало множество различных методов, применяемых в компьютерной преступной

деятельности. Упоминаются отключение или изменение данных, когда они входят в компьютер, внедрение самомаскирующихся инструкций в программное обеспечение, кража компьютеров. Широко представленные случаи компьютерных вирусов демонстрируют возможности для повреждения военных и политических коммуникаций и вычислительной техники[317].

Но совсем мало внимания уделялось тому, каким образом подобные приемы могут изменить политическую жизнь.

Однажды в 1986 г. Дженнифер Купер, штатный помощник конгрессмена Эда Цшо, увидела, что экран ее компьютера пуст. Когда она запустила компьютер снова, из него исчезло две сотни писем. Четыре дня спустя сотни писем и адресов пропали из компьютера члена конгресса Джона Маккейна. Полиция Капитолийского холма, сочтя случившееся возможной ошибкой персонала, предприняла уголовное расследование.

По словам Цшо, который до своего вхождения в политику был основателем фирмы компьютерных программ, «любой офис на Капитолийском холме может быть взломан подобным образом... Это может полностью парализовать работу любого члена конгресса»[318].

Участовавший в исследовании, проводимом американским министерством юстиции, Дж. Э. Туджо указывал, что 250000 электронных редакторов, использовавшихся в офисах американских адвокатов, «стали для бессовестных юристов, выступавших с противоположной стороны, источником получения компрометирующей информации путем нелегального доступа» к его (или ее) компьютеру, который можно осуществить с помощью дешевого электронного оборудования, продающегося на каждом шагу.

Политики и госчиновники в этом отношении еще более уязвимы. Тысячи компьютеров, многие из которых объединены в сети, находятся в офисах конгресса, домах выбранных должностных лиц и лоббистов так же, как и на рабочих столах сотен тысяч государственных служащих, которые регулируют все — от квоты на сою до безопасности воздушных перевозок. Недозволенные и тайные проникновения в компьютерные сети могут

самым неожиданным образом вызвать бесконечные сбои и перераспределение власти.

Все больше компьютеров устанавливается в штаб-квартирах партий во время избирательной кампании. А отсюда новые, фактически нераскрываемые махинации могут производиться с результатами голосования.

## **ЧЕРНОБЫЛЬ В УРНЕ ДЛЯ ГОЛОСОВАНИЯ**

**В** декабре 1987 г. в Сеуле, Южная Корея, после 16 лет военного правления состоялись всеобщие выборы. Итоги этой ожесточенно проходившей тройственной борьбы были в конце концов подведены, и страна продолжила успешно развивать свою экономику. Но после завершения избирательной кампании политические наблюдатели отметили некоторые странности в голосовании.

Разница в процентном отношении, зафиксированная в более ранних официальных отчетах, непонятным образом не изменилась на протяжении ночи и по регионам. Имевший огромную популярность кандидат от оппозиции признался, что никак не мог поверить в то, с каким перевесом он одержал победу в провинции Кванджу, где ему отдали голоса 94% избирателей. В лучшем случае, утверждал он, он должен был собрать максимум 80% голосов. Возникло подозрение, что махинации проводились не с избирательными бюллетенями, а с компьютерами, куда стекались данные о результатах выборов.

Подозрение это, насколько нам известно, не получило подтверждения, однако Мэгги Форд, корреспондент «Financial Times» в Сеуле, ссылаясь на политического комментатора из Вашингтона, отмечала, что «довольно легко составить компьютерную модель приемлемых итогов голосования. При этом следует руководствоваться данными о политических симпатиях населения, учитывать региональные особенности, классовые и возрастные факторы, а также сам ход предвыборной кампании. Такая модель может сделать расклад количества голосов»[319].

По-видимому, подобную модель можно было бы использовать, чтобы искусно манипулировать результатами голосования в ведущих избирательных округах, не оставляя никаких

следов. Вполне возможен вариант, когда опытный программист, получив доступ к нужному паролю, даст инструкции компьютеру приписать некоторое количество голосов, отданных одному кандидату, к показателям другого, а затем тщательно уничтожить предыдущую информацию.

Разработанный Научно-исследовательским институтом городской политики ( Urban Policy Research Institute ) проект наблюдения за выборами, частично опирающийся на разработки, сделанные двумя учеными-компьютерщиками из Принстонского университета Джоно Р. Эдвардсом и Говардом Джей Штраусом, констатирует, что «внедрение компьютеризованного голосования на протяжении двух последних десятилетий создало условия для возможной фальсификации итогов выборов и ошибок, масштаб которых заранее невозможно представить».

Специалисты на этот счет разошлись во мнениях, но проект наблюдения за выборами получил поддержку Уиллиса Г. Вара, главного исследователя, работающего в Рэнд Корпорейшн. Вар высказался следующим образом: уязвимость электронной системы голосования такова, что «на каких-то выборах вполне можно ожидать своего рода Чернобыля, равно как и в Калифорнии можно ожидать землетрясения силой в 8 баллов по шкале Рихтера»[320].

Но такой рискованный поворот событий — дело будущего. Пока же можно представить себе, что произойдет, если с компьютером «поработают» специалисты, программисты или системотехники какой-либо многонациональной корпорации, в планах которой — выжить, как говорится, определенного сенатора с его места. Еще можно представить, что система электронного голосования находится под косвенным тайным контролем не какой-нибудь партии или корпорации, а иностранного государства. Выборы могут завершиться с применением прибавления или вычитания очень маленького, совсем незаметного количества голосов от каждого кандидата. И никто этого не будет знать.

Это в качестве предостережения кандидату.

## ДАВАЙ ЦИФРЫ !



язвимы могут быть не только сами компьютеры и не обязательно во время голосования, в этом отношении опасность подстерегает и в способе, каким используются и неправильно употребляются компьютеризованные данные, информация и знание.

Конечно же, ловкие политики и госчиновники проделывают то, что обычно делают хитрые люди, когда в их руках новая информация. Они хотят больше знать об источниках, откуда она получена, и о достоверности содержащихся в ней сведений, они интересуются, какие именно искажения были сделаны в подсчете голосов и как это отразилось на процентном соотношении, они подмечают, были ли несообразности или расхождения, интересуются статистическими данными, насколько те отражают истинное положение, они прикидывают с точки зрения логики, и т.д.

Еще более искусные игроки во власть обязательно принимают в расчет каналы, по которым поступила информация, и интуитивно вычисляют, чьи интересы могли оставить на ней по пути свой отпечаток.

Самые же искусные игроки во власть — их ничтожное меньшинство, — помимо всего вышеозначенного, подвергают сомнению все исходные положения и даже допущения, лежащие в их основе.

А в конечном счете люди, обладающие воображением — их совсем единицы, — подвергают сомнению всю систему координат в целом.

Правительственные чиновники встречаются во всех четырех категориях. Однако во всех развитых странах они так измотаны, так задавлены, что обычно им не хватает времени и желания, а иногда и умственных способностей, чтобы задуматься об обратной стороне «фактов», на основании которых они собираются принять решение. А что еще хуже, у всех бюрократий отбита охота отстраниться от общепринятых подходов и подумать, проанализировать причинные предпосылки. Игроки во власть обладают этим преимуществом.

Когда Дэвид Стокман, возглавлявший Административное и бюджетное управление США, предложил урезать бюджетные ассигнования президенту и персоналу Белого дома, он внимательно предусмотрел снижение для финансовых программ, составлявших только 12% от общего бюджета. При обсуждении данного вопроса с высокопоставленными лицами он не прояснил этой ситуации.

Позже, вынося сор из избы, он написал: «Чего они не представляли себе, поскольку я им этого не говорил, это то, что вопрос касается только малой части всего бюджета... Мы даже не затрагивали трех крупных программ, на которые отводилось свыше половины внутреннего бюджета: социальное обеспечение, пенсии ветеранам и правительственная программа медицинской помощи ( Medicare ). Только эти три стоили ежегодно 250 млрд. долл. Программы, которые мы сокращали, давали экономии в 25 млрд. долл. Президент и персонал Белого дома представляли верхушку айсберга, они и не подозревали об огромной массе, скрывавшейся ниже ватерлинии... И ни один человек не заинтересовался, что не подверглось пересмотру»[321].

Они предумышленно не вникали в проблему или же времени не было на расспросы? Или их заворожил Стокман, мастер жонглировать статистикой? А может, на них произвели впечатление все эти компьютеризованные данные?

В наши дни любую политическую речь для большей убедительности фаршируют компьютерными статистическими данными. Кроме того, большинство людей, принимающих решение, редко подвергают сомнению цифры, которые были «перемолоты» для них.

Так, Сидни Джонс, бывший заместитель министра торговли, однажды предложил создать при президенте Совет консультантов по статистике. В их обязанности входило бы сообщать президенту, какие манипуляции во время вьетнамской войны производились с подсчетами количества убитых. Или о том, почему ЦРУ и Пентагон не могут прийти к общему мнению относительно мощности проводимых Советским Союзом испытаний ядерного оружия и сделать отсюда вывод, нарушил или нет СССР До-

говор о запрещении ядерных испытаний 1975 г. Или почему министерство торговли одно время чрезмерно завышало показатель валового национального продукта, а потом скорректировало его в сторону понижения, показывая приближение спада в экономике.

Причины в каждом случае были разные, но все они, неизбежно, носили политический характер. Даже большинство цифр, кажущихся объективными, предстают хорошо обкатанными в ходе борьбы за политическую власть.

Бюро переписи населения США прилагает много усилий для того, чтобы как можно больше агентств обнародовало сведения о подходе и методах сбора сведений, ведь тогда пользователи могли бы вынести собственное суждение об обоснованности их данных. Однако их главные эксперты вполне допускают, что такие оговорки и примечания в Вашингтоне обычно игнорируются.

По словам одного из сотрудников Бюро, «политикам и прессе нет до этого дела. Они твердят только одно: «Давай цифры!»

Тут есть две причины. Одна — явное простодушие. Вопреки всему, что мы уже знаем из прошлого опыта о подложности многих казавшихся неопровержимыми компьютерных данных, по утверждению работника Бюро, ответственного за автоматизированную обработку данных и планирование, «компьютерный вывод данных по-прежнему слепо принимают на веру» [322].

И тому есть более глубокая причина. Ибо политических тактиков не интересуют поиски «истины» или даже простая точность. Они стремятся вооружиться боеприпасами для ведения информвойн. Для нападков на противника не играет роли, соответствуют ли данные, информация и знание «истине» или нет.

## **ЖУЛЬНИЧЕСТВО С БАЗАМИ ДАННЫХ**



равительства все больше полагаются на содержащиеся в компьютерах базы данных. В то время как отказ Сунуны в доступе к информации представляет собой пример простой информтактики, искусное вмешательство в базы данных — это образец метатактики.

Владеющие искусством метатактики проводят свои операции не путем контролирования доступа к информации, а в первую очередь определяя, что будет содержаться в базе данных, а чего нет.

Разработанный 10 лет назад опросный лист для переписи населения, использовавшийся в Соединенных Штатах, должен был пройти утверждение через конгресс. Высокопоставленный чиновник Бюро переписи вспоминал: «Конгресс оказывал на нас всяческое давление. Мы провели пробное обследование финансового положения фермерских хозяйств. Конгресс приказал нам не собирать таких сведений, поскольку они могут быть использованы для уменьшения федеральной поддержки фермеров». Компании в каждой отрасли также оказывали воздействие на Бюро переписи, говоря, какие вопросы включать, а какие нет. Например, было пожелание в обследовании жилищных условий включить вопрос о домах на колесах, восполнив тем самым данные, необходимые для компаний, работавших в этом бизнесе. Так как количество вопросов, которые могли быть включены в опросный лист, ограничено, лоббисты боролись друг с другом и пытались воздействовать на Бюро.

Таким образом, в любом случае компьютеризованные и кажущиеся «объективными» базы данных отражают ценностные критерии и взаимоотношения власти в обществе.

И все же контроль за тем, что поступает в сегодняшние бесчисленные и непрестанно множащиеся базы данных, есть лишь самый простейший вид метатактики. Гораздо сложнее пытаться контролировать то, как данные классифицируются на категории и группы.

Задолго до наступления компьютерной эры, во времена, когда правительство США было озабочено сверхконцентрацией в автомобильной промышленности, General Motors использовало одного лоббиста, который сидел в малоизвестной организации — Федеральном совете пользователей статистики. Его работа заключалась в том, чтобы смешать вместе все цифровые данные по отраслям с тем, чтобы они открыто никогда не фигурировали по отдельности и таким образом в показателе степени эко-

номической концентрации отразалось только то, что большая часть промышленности контролировалась «верхней тройкой» компаний, а безусловное лидерство в этом плане General Motors никогда не всплывало.

Сегодня для составления указателя, классификации и распределения по категориям данных, стекающихся в компьютер, используются передовые системы. При помощи компьютеров те же самые сведения могут быть «урезаны» или переклассифицированы множеством разных способов. Напряженные политические баталии оказываются тесно связанными с неясными, абстрактными и на вид техническими вопросами.

Борьба за власть часто разворачивается посредством показателей, содержащихся в базах данных, и придаваемого им значения. Если вы хотите знать, сколько ангелов могут танцевать на кончике боевой головки, вы станете считать их нимбы или же их арфы? Больничные койки, которые сосчитать легко, иногда можно представить показателем уровня здравоохранения в данном месте. Или лучшим критерием для этого будет число врачей на тысячу жителей? Что даст наиболее полное представление о состоянии здоровья проживающих здесь людей? Количество коек скорее может свидетельствовать о программах государственных дотаций, предоставляемых больницам, чем о действительном уровне услуг для населения.

Быть может, чтобы получить истинную картину потребности населения в медицинских услугах, нужно считать пациентов? Или тех, кто вновь стал здоровым? Учитывать среднюю продолжительность жизни? Детскую смертность? Выбор одного показателя или группы показателей будет в значительной степени влиять на результат.

Группы экспертов, команды правительственных специалистов, лоббисты и другие люди часто сталкиваются с подобными вопросами. В то время как одни участники игр во власть оказываются неспособными вникнуть в суть или понять скрытый смысл, другие могут и делают это. Пользуясь такой возможностью, они, конечно же, преследуют свои коммерческие или ведомственные интересы. Несмотря на то что проблемы решают-

ся, казалось бы, сугубо профессиональные, конфликты имеют чисто политическую подоплеку.

Большая часть таких схваток происходит вне поля зрения публики и ниже уровня высокопоставленных должностных лиц и членов кабинета, у которых редко есть время или желание вникнуть в существующие по данному вопросу разногласия. Лишенные этой возможности, не приученные самостоятельно прорываться сквозь заграждение фактов и псевдофактов, люди, которые принимают решения, вынуждены в основном полагаться на технических специалистов.

Учет гораздо большего числа переменных величин плюс к этому огромный скачок в объеме обработки данных, что стало возможным с помощью компьютера, изменяют ситуацию для принимающих решения политиков: если раньше им не хватало информации, то теперь они перегружены ею.

Перегрузка приводит к тому, что интерпретация становится важнее простого накопления. Данных (разнообразного типа) в изобилии. Способность их понять — большая редкость. Поскольку упор теперь делается на интерпретацию, подразумевается, что процесс переходит на более высокую ступень в иерархии работников умственного труда. Это вносит изменения во взаимоотношения среди экспертов. Это также перемещает игровое поле информтактиков на более высокий метауровень.

В качестве идеального примера годятся самые последние системы спутникового наблюдения, используемые для проверки выполнения заключенных между США и СССР соглашений о контроле вооружений. Недавно запущенные спутники передают огромное количество данных, поскольку с места своего нахождения в космосе они могут фиксировать объекты размером в несколько дюймов. Интерпретаторы погрязли в этом потоке. Заместитель директора отдела науки Белого дома Томас Рона отмечал: «Раньше проблемы в основном были связаны с расшифровкой данных. Теперь их больше с сортировкой и толкованием их»[323].

Возрастающий объем, считает журнал «Сайенс», угрожает «сокрушить даже армии аналитиков», вынужденных автомати-

зировать интерпретаторскую функцию.

Это, в свой черед, заставляет полностью полагаться на искусственный разум или другие средства «инженерии знаний». Но их использование значительно повышает уровень абстракции и хоронит критические предпосылки системы под еще более мощными наслоениями предположений.

В бизнесе, утверждает журнал «Datamation», «корпорации надеются использовать возможности экспертных систем в своих существующих компьютерных системах. Приблизительно 2200 таких экспертных систем уже действуют в Северной Америке, делая все — от диагностики неисправно работающих станков предприятия до анализа разлитых химических веществ и оценки обращений по поводу страхования жизни. Экспертные системы распространены в правительстве, они используются ФБР для расследования серийных убийств»[324].

По сути это означает зависимость от сложных правил, установленных экспертами разного рода, которые были оценены, систематизированы и введены в компьютеры, чтобы содействовать принятию решений. Мы можем предвидеть распространение подобных технологий повсюду в правительстве, в том числе и в политической жизни, где решения часто должны приниматься на основании множества запутанных, неточных, взаимопересекающихся, сомнительных фактов, идей, образов и предложений, а потому будет происходить очевидное мошенничество, нацеленное на перераспределение власти.

Эти средства подразумевают, что логически вытекающее решение в значительной мере будет «внедренным», но, так сказать, незаметно. Парадоксальным образом системы, которые представляют проясненную информацию, сами становятся более непроницаемыми для большинства своих конечных пользователей.

Разумеется, это не повод избегать искусственного интеллекта и экспертных систем. Но это свидетельствует о глубинном процессе с важными последствиями для демократии.

Политика отнюдь не была чище в некий далекий Золотой век. От китайской правящей династии Шан-инь до итальянско-

го рода Борджиа те, кто находился у власти, всегда манипулировали истиной в своих целях. Что претерпело существенные изменения, так это уровень, на котором разыгрываются эти интеллектуальные игры.

В предстоящие десятилетия мир столкнется с потрясающими новыми проблемами — опасностью глобальной экологической катастрофы, развалом сложившегося военного равновесия, экономическими переворотами, технологическими революциями. Каждая из них будет требовать разумного политического действия, основанного на ясном понимании угроз и возможностей.

Но насколько верно представление о реальности, из которого правительства исходят, принимая свои жизненно важные решения? Да и может ли оно быть верным, если все данные и информация, на которые они опираются, так не защищены от «метапосягательств»?

## ЛЮДИ - ФАНТОМЫ



В первой половине 1989 г., когда доктор Джеймс Т. Хансен, возглавлявший относящийся к НАСА Институт Годдарда для космических исследований, готовился выступить перед американским конгрессом о «парниковом эффекте» — потеплении мирового климата, он представил текст своего доклада в Административное и финансовое управление для получения допуска к секретным материалам. Хансен был твердо убежден, что для американского правительства пришло время принять существенные меры, чтобы не допустить засухи и других серьезных последствий климатического потепления.

Когда он получил свой доклад назад, он обнаружил, что управление включило в него параграф, где выражалось сомнение в научной обоснованности вывода о потеплении климата планеты, что значительно смягчало его позицию. Он заявил протест, но ничего не добился и тогда обнародовал свою точку зрения в прессе.

За этой коллизией между администрацией и одним из ведущих государственных ученых скрывалось малозаметное бюрократическое сражение. Госдепартамент и Управление по охране окружающей среды хотели, чтобы Соединенные Штаты оказа-

лись мировыми лидерами в борьбе с «парниковым эффектом». А Административное и финансовое управление и министерство энергетики, напротив, занимали выжидательную позицию.

Когда Хансен выступил со своим протестом в средствах массовой информации, сенатор Эл Гор, один из немногих технически подкованных членов американского конгресса, потребовал, чтобы Административное и финансовое управление «разъяснило, на каком основании было сделано его заключение. Я хочу узнать... какими климатическими моделями оно пользовалось».

Это упоминание о «моделях» — верный признак того, что борьба велась на метатактическом уровне. Ибо все больше и больше правительственных программ и политических курсов разрабатывается, исходя из предпосылок и допущений, запрятанных внутри сложных компьютерных моделей.

Таким образом, когда Гор в сенате подвергал сомнению модели, на основании которых принято решение, являющееся тормозом в важном деле, Сунуну в Белом доме оспаривал надежность моделей, которые обеспечивали боеприпасами противника. Журнал «Инсайт» писал: «Он занимает видное положение в науке и считает, что компьютерные модели, предсказывающие существенное потепление климата, слишком примитивны, чтобы испытывать к ним доверие».

Сегодня едва ли не в каждой важной политической проблеме, будь то связано с экономикой, медицинскими расходами, стратегическим вооружением, бюджетным дефицитом, ядовитыми отходами или налоговой политикой, просматриваются те, кто создавал модели и контрмодели, подбрасывая топливо в горнило политической полемики.

Системная модель может помочь нам отчетливо представить сложное явление. Она состоит из множества переменных величин, каждой из которых придано определенное значение, исходя из ее предполагаемой значимости. Компьютеры позволяют создавать модели с невероятной большим числом переменных величин. Они дают нам возможность исследовать, что произойдет, если переменным величинам придать иное значение или соотносить их противоположным образом.

Не столь важно, каким может оказаться конечный продукт, все модели так или иначе неизбежно основаны на «запрограммированных» предположениях. Более того, решения о том, какое значение придать любой задаваемой переменной величине, нередко тоже «запрограммированы», интуитивно или произвольно.

А в результате политические любители ближнего боя, искусственные в метатактиках, неистово воюют с переменными значениями и способом, которым они связаны. Несмотря на политическое давление, результаты таких битв предстают во впечатляющей, кажущейся нейтральной и лишенной смысла компьютерной табуляграмме.

Модели используются для разработки и выбора политического курса, оценки программы эффективности и проигрывания вариантов «что если». Но, как мы узнали из недавно проведенных исследований правительственного моделирования, они также могут использоваться, чтобы «затемнить проблему или придать достоверность заранее выработанной политической позиции... с целью препятствовать принятию решений; скорее символически, чем реально уделить внимание решению проблемы; запутать или затуманить ход принятия решений» и т.д.

Авторы исследования делают вывод: «Модели столь же часто используются для политических или идеологических нужд, как и для технических»[325].

В исследовании, проведенном исследовательской службой конгресса, указывалось, что в 80-е годы вмешательство правительства в социальные программы ввергло в бедность по меньшей мере 557000 американцев. Данная цифра успешно обыгрывалась политиками, выступавшими против сокращения социальных программ. Но цифра не основывалась на подсчете неимущих. Вместо этого, подобно возрастающему количеству других статистических данных, она явилась результатом политически спорных предпосылок, заложенных в модель, чтобы посмотреть, что произойдет, если бюджетных сокращений не будет[326].

Каким образом результаты действия утонченной метатакти-

ки оказываются компьютерными данными, распространяемыми в правительстве, можно проиллюстрировать на примере полемики, разгоревшейся вокруг отсутствующего народа.

В ноябре 1988 г. города Нью-Йорк, Хьюстон, Чикаго и Лос-Анджелес выступили с иском к Бюро переписи населения, требуя изменить способ подсчета. Это поддержали группы защиты гражданских прав, ассоциация мэров и другие организации.

В любой переписи некоторые группы населения недоучтены. Бедняков, мигрантов и бездомных довольно трудно подсчитать. Не имеющие документов иностранцы обычно не хотят быть учтенными. Другие избегают переписи по иным мотивам. Какими бы ни были причины, недоучет может иметь серьезные политические последствия.

Так как Вашингтон отправляет миллиарды налоговых долларов обратно в города и штаты, города могут быть лишены федеральных фондов, на которые они при ином раскладе имеют право. С тех пор как места в палате представителей распределяются с учетом численности населения, штаты с большим неучтенным населением могут терять возможность полного представительства. А это, в свою очередь, приводит к потере многих других выгод. Неадекватная информация может таким образом влиять на распределение власти[327].

Возмещая недоучет, Бюро переписи запрограммировало теперь свои компьютеры так, что если имеется дом, о котором нет информации, предположительные данные на отсутствующих людей берутся на основе характеристик тех, кто живет по соседству. Компьютеры тогда заполнили недостающие данные, словно они были получены от отсутствующих людей.

В результате миллионы людей, которые якобы существуют, в действительности лишь призраки с придуманными характеристиками. Вполне возможно, что лучше таким способом возместить неизвестное, чем пользоваться прежним методом, но предположения, из которых исходили, чтобы заполнить лакуны, очень уж сомнительны. А ведь на основе этих предположений избиратели Индианы потеряли одно место в конгрессе, а его теперь приписали Флориде. Вот так и происходит перерас-

пределение власти[328].

В итоге развивается новая стадия политического конфликта: борьба против предположений, на которых строится цепочка других предположений, часто содержащихся в сложном программном обеспечении. Это можно рассматривать как конфликт метасомнений. Происходящее отражает развитие суперновой экономики. А она не может развиваться без человеческого контакта, воображения, интуиции, заботы, сочувствия, психологической восприимчивости и других качеств, которые идентифицируются с людьми, а не машинами. Но она также требует более сложного и абстрактного знания, опирающегося на огромную лавину данных и информации — и все это является предметом для все более изощренной политической манипуляции.

Подобный взгляд на информтактику и в особенности на новую метатактику учит нас, что эти законы, устанавливающие границы для правительственной секретности, касаются также и основ демократии. Новая экономика по самой своей природе требует свободного обмена идеями, новаторскими теориями, сомнениями в отношении власти. И еще...

Несмотря на гласность, несмотря на закон о «свободе информации», несмотря на утечки информации и трудности, с которыми сегодняшние правительства сталкиваются при охране секретных вещей, действия тех, кто сегодня держит в своих руках власть, могут становиться не менее, а все более светонепроницаемыми.

В этом заключается «метазагадка» власти.

## 24. РЫНОК ДЛЯ ШПИОНОВ



дин из американских художников-юмористов Арт Бьюкулд, известный автор комиксов, однажды опубликовал в газете сценку, изображавшую встречу шпионов в кафе «Моцарт» в Восточном Берлине, где участвовал и Джордж Смили, знаменитый персонаж романов Джона Ле Карре. «Не знаете ли вы, кому можно было бы продать разработанные странами — участницами Варшавского договора схемы укрепления северного коридора?» — интересовался Смили у коллег.

«И не помышляйте об этом, Смили, — слышал он в ответ. — На оборонные секреты больше нет спросов. Холодная война окончена, и Москва раздает планы Варшавского договора, а не торгует ими».

Рисунок Бьюкуолда как всегда забавен. Но для настоящих, а не придуманных шпионов он покажется наивным до смешного. Ведь в свете резкого подъема деловой активности в ближайшие десятилетия шпионский бизнес будет весьма прибыльным делом. Шпионы не просто будут продолжать действовать, мы можем наблюдать коренную перестройку этого вида деятельности.

В то время как общество переходит на новый, основанный на знании процесс создания материальных благ, быстро развивающиеся информационные функции правительства, определенная сумма знаний, секретные сведения представляют все большую ценность для тех, кто в них нуждается.

В свой черед это ставит под сомнение все общепринятые представления о демократии и информации. Ибо если мы оставим в стороне тайную деятельность и внутреннюю слежку и сосредоточимся исключительно на «чистой» работе разведчика — сборе и интерпретации чужой информации, — мы обнаружим, что сама жизнь заставляет нас совсем иными глазами посмотреть на то, что прежде рассматривалось как шпионаж.

Особенно это становится понятным, если сделать краткий экскурс в прошлое.

## **БАБОЧКИ И БОМБЫ**



пионы всегда энергично занимались своим делом, хотя еще в древнеегипетской «Книге мертвых» шпионаж рассматривался как грех, угрожающий душе [329]. Но со времен фараонов и до окончания Второй мировой войны технологии, использовавшиеся в разведывательной деятельности, были чрезвычайно примитивными, раньше шпионы, как и ученые, в значительной степени были дилетантами.

В первые годы XX в. Роберт Баден-Поуэлл, впоследствии основатель бойскаутского движения, изображая из себя полоумного ловца бабочек, странствовал по Балканам и в зарисовках слож-

ных узоров крыльев бабочек маскировал сделанные им наброски оборонительных сооружений. (Баден-Поуэлл утверждал, что лучше всего для подобной работы подходит увлеченный любитель, относящийся к шпионажу как к виду спорта.)[330]

Еще одним шпионом-самоучкой был японский капитан Гиити Танака. Завершив службу в штате японского военного атташе в Москве, научившись говорить по-русски и объявив себя приверженцем Русской православной церкви, Танака для возвращения в Токио предпринял долгое двухмесячное путешествие, намереваясь добыть разведывательные данные о Транссибирской и Восточно-Китайской железнодорожных магистралях. Доставленная им домой информация была использована Токио в разработке планов русско-японской войны 1905 г.[331] Многие авторы шпионских романов и сегодня делают упор на отчаянную храбрость неустрашимых героев, стремящихся раздобыть военные секреты.

Однако индустриальная революция видоизменила войну. Мобилизованная массовая армия, механизированный транспорт, пулемет, серийно выпускаемые танки и самолеты — все это порождения Второй волны, или эры «фабричных труб». Возможность массового уничтожения возростала одновременно с ростом массового производства и дошла до критической точки в советско-американском ядерном противостоянии.

Индустриализация разведки происходила вслед за индустриализацией войны. В самом начале XX в. шпионаж стал более систематичным и бюрократическим, достаточно вспомнить грозную царскую «охранку», предтечу КГБ. Создавались разведшколы. Шпионов начали готовить профессионально.

Но даже группа хорошо обученных разведчиков не могла удовлетворить всевозрастающие запросы рынка информации. Подобно тому, как индивидуальное ремесло уступило место конвейерному производству в промышленности, предпринимались попытки придать разведке поточно-массовый характер.

К началу XX в. японцы стали в большей степени полагаться не только на отдельных тайных агентов, подобных Танаке, а на армию работников невидимого фронта — эмигрантов, обосно-

вавшихся в Китае и Сибири, поваров, слуг, заводских рабочих, которые поставляли информацию с мест. Японская разведка, придерживавшаяся модели промышленного производства, использовала неквалифицированных «шпионов-рабочих» для массового производства информации, а сам процесс «добывания сведений» постепенно обрастал бюрократией[332].

В России после революции 1917 г. Ленин выдвинул идею создания института «рабкоров», или «народных журналистов», — тысячи простых рабочих побуждались писать в газеты с тем, чтобы разоблачить контрреволюционеров и саботажников. Идея использования массы корреспондентов-любителей была использована и во внешней разведке. Так, во Франции к 1929 г. имелись три тысячи так называемых рабкоров, включая тех, кто трудился в оборонной промышленности, и все они регулярно писали в коммунистическую прессу о скверных условиях, в которых работали. Однако подобное сотрудничество было прежде всего способом проникновения в военную промышленность и наиболее содержательные письма не публиковались, а посылались в Москву. Это была еще одна попытка массового сбора не особо важной информации, поступающей от дилетантов[333].

Шпионаж высокого класса осуществлялся хорошо подготовленными профессионалами. Одним из самых знаменитых советских разведчиков был Рихард Зорге, родившийся в Баку и выросший в Берлине. Поскольку с юных лет он жил в Германии, он смог проникнуть в нацистскую партию и благодаря горячо высказываемым прогитлеровским настроениям был направлен в Японию в качестве корреспондента «Франкфурт Цайтунг». Под этим прикрытием он имел доступ к высокопоставленным немецким и японским должностным лицам и дипломатам в Токио.

Советский Союз опасался внезапного вторжения японцев в Сибирь. Зорге совершенно верно сообщил, что подобного не произойдет, но следует ожидать нападения Германии. В 1941 г. Зорге отправил в Москву донесение о готовящемся нападении нацистов на СССР, предупредив, что на границе сосредоточено 150 немецких дивизий, ожидавших приказа. Он даже точно указал

дату — 22 июня 1941 г. Но поступившую от него развединформацию Сталин проигнорировал.

Зорге собирался предупредить Москву о готовящемся нападении японцев на Перл-Харбор и снова с указанием точной даты, но был схвачен, а впоследствии казнен японцами. Генерал Дуэглас Макартур отзывался о работе Зорге как «потрясающем примере блестящего успеха разведывательной деятельности». Весь его жизненный путь, несомненно, свидетельствует о том, насколько ценной бывает работа отважного и находчивого разведчика-индивидуала, мастера своего дела[334].

Но Вторая мировая война продемонстрировала также замечательные достижения во всем — от шифровального и дешифровального оборудования до признания авиации, радио и радара в качестве технологий, составляющих основу поточного получения разведанных, порой самого высокого качества.

## **КРЕМЛЕВСКИЕ ЛИМУЗИНЫ**



той поры фантастические технические достижения привели к появлению в небе огромного количества специальных устройств, обеспечивающих в автоматическом режиме сбор массы данных. Спутники, специальные оптические приборы и другое оборудование для получения оптических изображений постоянно ведут наблюдение за происходящим на нашей планете. Акустические датчики охватывают стратегические морские пути. Вся поверхность Земли — от Австралии и до Норвегии — покрыта множеством станций подслушивания, огромных радаров и других электронных аппаратов.

Технические средства разведки теперь включают в себя: информацию о сигналах (охватывая средства связи, телевидение и телеметрическую аппаратуру); радиолокационный дозор (сигналы, принимаемые на радар или посылаемые им); получение оптических изображений (фотография, инфракрасные лучи и другие средства обнаружения). Все это осуществляется с помощью самых больших и наиболее совершенных из существующих компьютеров. Подобные системы настолько многочисленны, дорогостоящи и мощны, что разведывательные данные, со-

бранные людьми, отступают на второй план[335].

Уильям Э. Берроус, автор исследования о космическом шпионаже, так писал об этих высокотехнологичных системах:

«Системы дистанционных датчиков, которые каждая из сторон использует, чтобы контролировать другую и значительную часть остального мира, настолько многочисленны и рассеяны повсюду, что любая подготовка к массированному наступлению тут же фиксируется и передаются многократные сигналы предупреждения... Приказы армиям выступить в поход, самолетам — взлететь, а гражданскому населению укрыться в убежищах необходимо как можно быстрее распространить по огромным территориям, а это легко обнаруживается с помощью перехвата; все, что необходимо для ведения войны, должно передвигаться, а всякое перемещение может быть сфотографировано».

Подслушивающие устройства в небесах способны контролировать любые военные, дипломатические и коммерческие послания, передаваемые по телефону, телексу, радио, телетайпу и другим средствам связи, а затем поступающие на спутники или микроволновые системы. Они могут подслушивать даже разговоры кремлевских важных персон в их лимузинах или китайских ученых на ядерном полигоне Лоп Нор. (Впоследствии китайцы прекратили пользоваться спутниковой связью и смонтировали надежные подземные линии.)[336]

Но и тут существуют определенные пределы. Несмотря на превозносимые возможности американских разведывательных спутников, для Соединенных Штатов было неприятным сюрпризом узнать, что из предназначенных для уничтожения 239 ракет СС-23 Советский Союз тайно передал 24 штуки Восточной Германии. Имеются и другие недостатки. Развитие кодирования с помощью современных компьютеров не дает возможности расшифровать всю поступающую информацию. Погодные условия иногда по-прежнему мешают ведению фоторазведки. Противник может прибегнуть к использованию электронных контрмер, чтобы ослепить или обмануть вражеские системы сбора информации. Тем не менее промышленный стиль массового получения сведений довольно успешно применялся.

Разумеется, не вся информация добывается посредством высокотехнологичных систем или тайных агентов. Значительная ее часть извлекается из «открытых источников» путем внимательного чтения прессы, прослушивания иностранного радиовещания, изучения официально опубликованных статистических данных, присутствия на научных конференциях и деловых встречах; полученные там сведения, дополняющие секретные материалы, становятся сырьем для разведфабрики.

Для обработки всех эти сведений, полученных техническим способом и от людей, возникла своя бюрократия, которая применила принцип разделения труда, расчленив изготовление продукции на ряд последовательных операций. Процесс начинается с выяснения потребностей клиента, затем происходит получение сырья как из закрытых, так и из открытых источников, перевод, дешифровка и другие подготовительные работы, а уж потом анализ и составление сообщений, которые впоследствии доставляются клиентам.

Многие корпорации теперь пришли к пониманию того, что форма последовательного производства не отвечает сегодняшним требованиям. Как мы уже знаем, в новой экономике поэтапность устранена, операции выполняются одновременно. Бюрократическая организация слишком медлительна и громоздка. Рыночная ситуация быстро меняется. Массовое производство само проложило путь к более «маневренному» производству, ориентированному на индивидуальный заказ. Итогом стал глубокий кризис, переживаемый многими отраслями промышленности.

Неудивительно, что и разведка тоже оказалась в кризисном положении. Новые технологии сбора информации были высокоэффективными, но они, подобно пылесосу, втягивали великое множество компьютеризированных данных и фиксировали невообразимое число телефонных разговоров, а потому разведывательные службы оказались заполненными непомерно большим количеством сведений, которые невозможно было должным образом переработать. И это все в большей степени парализует теперь их аналитическую деятельность.

На первый план сегодня выдвигается не сбор информации, а умение отыскать во всей массе данных то, что необходимо, верно проанализировать отсеянные сведения и своевременно доставить их нужному заказчику.

Поэтому в наши дни, когда мир переходит к новой системе производства материальных благ, вытесняя систему «фабричных труб», переживающие кризис разведслужбы сталкиваются в своей деятельности с проблемой реструктуризации точно так же, как это происходит в сфере экономики.

## **ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ**



пионаж, по сути, представляет собой колоссальный бизнес. Фактически Центральное разведывательное управление США является не чем иным, как очень крупной компанией.

Как в любой отрасли, здесь существует небольшое количество фирм-гигантов и множество более мелких фирм. В сфере мирового шпионажа США занимают лидирующее положение. В американскую разведывательную сеть, помимо ЦРУ, входит Разведывательное управление министерства обороны, агентство национальной безопасности и Национальное разведывательное управление, две последние организации в значительной части обеспечивают сбор информации с помощью технических средств. Помимо того, имеются специализированные разведорганы при различных военных штабах. Менее известны небольшие разведчасти, нередко на временной основе укомплектованные сотрудниками ЦРУ, в госдепартаменте, министерствах энергетики, финансов, торговли и в правительственных учреждениях. Все вместе они образуют «разведывательное сообщество» США[337].

Советский Союз, со своей стороны, в проведении разведывательной деятельности, направленной на границу, частично опирается на КГБ (который, помимо этого, выполняет функции обеспечения внутренней безопасности) и на ГРУ, специализирующееся на военном и техническом шпионаже. Советский Союз также располагает обширной системой спутников, станций слежения, мощнейшими радарными, авиаразведкой и другими сред-

ствами, позволяющими контролировать международные средства связи и мировые ядерные арсеналы[338].

В распоряжении англичан, прославившихся непревзойденными аналитическими способностями и числом советских агентов, успешно внедрившихся в их разведорганы, — секретная Интеллидженс Сервис, известная как M I 6, и свое агентство национальной безопасности, называемое Главным управлением правительственных коммуникаций.

Во Франции аналогом ЦРУ является DGSE, дополненная Центром радиотехнического контроля. Находясь в довольно натянутых отношениях с другими западными разведслужбами, она поднимает свой престиж, несмотря на поведение в Кинстон Копс в инциденте с «Гринписом», когда затонул корабль «Рейнбоу Уорриор», на борту которого были демонстранты, протестовавшие против ядерных испытаний[339].

Добившийся признания израильский Моссад и западногерманская Бундеснахрихтендинст[340] также занимают видное место, что можно сказать и о трех органах японской разведки. Первый из них — Найто, или правительственное научно-исследовательское управление, маленькая организация, готовящая отчеты непосредственно премьер-министру Японии. Найто собирает информацию по данным военной разведки, пользуется такими источниками, как частные организации и информационные агентства наподобие Киодо Ньюс Сервис и Дзидзи Пресс, а также услугами Тоса Бессицу, или «Тобецу», которая осуществляет электронную и воздушную разведку, сосредоточивая свой интерес главным образом на Северной Корее, Китае и СССР[341]. (В 1986 г., 84 года спустя, как Гиити Танака лично обследовал Транссибирскую магистраль, русские обнаружили лишний японский контейнер на своих железнодорожных путях. Технические средства разведки пришли на смену человеческому опыту.)[342]

Короче говоря, фактически каждая страна имеет свой тип специальных учреждений, ведущих внешнюю разведку. К тому же активный и хорошо налаженный сбор интересующих сведений осуществляется и по неправительственной линии, этим, к

примеру, занимаются и крупные нефтяные компании, и Ватикан. Взятые в совокупности, все эти организации образуют крупнейшую в мире «сервисную» индустрию.

## **ОБМЕН СЕКРЕТАМИ**

**В**се эти компании представляют собой часть огромного информационного рынка. Частью всякой индустриальной экономики является продажа товара или услуг, но не «конечным потребителям», а происходящая между дельцами. Так и шпионы давно торгуют друг с другом.

Английский разведчик Эдвард Глейхен в самом начале XX в. изучал военные укрепления в Марокко, порой при доброжелательном участии местного населения, которое, как он писал, «помогало ему проводить «съемки» под углом и с откосов». Эта информация позднее была передана французам, которые занялись «укрощением туземцев»! Осталось неизвестным, что взамен получили англичане, но подобный тип сделок и бартера, как это определял Адам Смит, не только широко ведется тайным образом, но и набирает размах.

Подобно ныне существующим международным корпорациям разведывательные организации образуют консорциумы или объединения. Еще в 1947 г. секретный договор ЮКЮСА связал Агентство национальной безопасности США, английские спецслужбы и разведорганы Канады, Австралии и Новой Зеландии. Позже к этому пакту присоединилось НАТО. (Однако после 1986 г. Новая Зеландия была исключена из соглашения, предусматривающего обмен секретной информацией, за то, что она запретила американским кораблям с ядерным вооружением заходить в свои порты)[343] Члены этого консорциума поддерживают не особо прочные связи, делясь друг с другом информацией и дезинформацией, обвиняя друг друга в утечке секретных сведений, внедрении в их ряды вражеских агентов или утаивании отдельных данных.

Другой крупный мировой разведывательный консорциум существовал с конца Второй мировой войны и до 90-х годов и, разумеется, контролировался Москвой, туда входило большинство стран Восточной Европы, а также Куба и Северный Вьетнам.

Существовавшие в нем взаимоотношения может проиллюстрировать случай с Джеймсом Д. Харпером, вышедшим на пенсию инженером-электриком из Калифорнии, жена которого работала в оборонной промышленности на фирме Systems Control. За 250000 долларов Харпер продал большое количество документации фирмы Здзиславу Пшиходзеню, выдававшему себя за служащего польского министерства машиностроения, а в действительности являвшемуся агентом польской службы безопасности.

Документы, относившиеся к системе противоракетной обороны США, были быстро переправлены в Варшаву, разобраны, скопированы, а затем переданы офицерам КГБ. Говорят, КГБ тут же выдал плановое задание спутниковым службам[344].

Схожие случаи многократно повторялись с разведывательными службами Восточной Германии, Болгарии, Венгрии и Румынии, когда Восточная Европа находилась под властью Москвы.

Несмотря на то что все эти страны проводили разведработу в своих собственных интересах, они были теснейшим образом связаны с Советским Союзом, и это явилось причиной того, что даже после свержения в них коммунистических правительств такое сотрудничество какое-то время продолжалось.

Но не все страны вошли в эти два больших разведывательных лагеря. А потому они ведут торговлю только друг с другом. Многие из них связаны взаимоотношениями покупателя и продавца. В большинстве стран, когда меняется режим или к власти приходит другая партия, одним из важнейших вопросов (никогда не обсуждаемых публично) становится выбор «продавца информации» или «оптового поставщика».

Хорошим примером может послужить президент Рауль Альфонсин, который возглавил первое демократическое правительство в Аргентине после падения режима военной хунты. В 1985 г. члены его гражданского правительства дебатировали данную проблему. Главными поставщиками, с которыми Аргентина могла завязать взаимоотношения, были ЦРУ, разведслужбы Франции и Англии и израильский Моссад. По условиям сделки

аргентинские шпионы могли бы поставлять партнеру информацию о некоторых странах, а взамен получать поток сведений о странах, которые аргентинская разведка не могла охватить или же где ее агенты не добились успеха.

Англия сразу же отпадала, поскольку совсем недавно между ней и Аргентиной был вооруженный конфликт из-за Фолклендских (Мальвинских) островов. Может быть, ЦРУ? Но у него были установлены отношения с прежним режимом в Буэнос-Айресе, да и в любом случае предпочтительнее было избегать обеих сверхдержав. Французы годились, но если у них были великолепные результаты работы в Африке, то на южноамериканском континенте у них не было сильной позиции, а в конце концов основные интересы Аргентины были связаны именно с данным регионом. «Увы, — заметил один аргентинский чиновник, — проблема в сфере разведки заключается в том, что никогда не знаешь, с кем иметь дело»[345].

Несомненно, что подобные вопросы дебатировались и во всех восточноевропейских странах, когда они освободились от зависимости от Москвы и занялись поисками новых партнеров в разведывательной деятельности в Западной Европе и повсюду [346].

Даже в Соединенных Штатах практика совместной разведывательной деятельности меняется с приходом новой администрации. ЮАР, у которой нет собственных спутников, получала информацию о соседних африканских странах от Соединенных Штатов и Великобритании. Туда входили и сведения об Африканском национальном конгрессе, главном оппозиционном движении чернокожих в ЮАР. Президент Джимми Картер запретил всякий обмен данными, получаемыми американской разведкой, с ЮАР. А администрация Рейгана снова продолжила эту практику[347].

Есть когда-нибудь будет приоткрыта завеса над тайной историей мировой разведки, то обнаружится прелюбопытное переплетение существовавших связей. Так, австралийцы работали в Чили под руководством ЦРУ по свержению правительства Альенде[348]. А французы, например, работали с португальцами

и марокканцами[349], румыны — с Организацией освобождения Палестины[350]. Советский Союз собирал информацию об израильских воздушных и морских операциях и передавал сведения Ливии. Израильтяне поставляли информацию в Соединенные Штаты[351].

Возможно, самым удивительным примером сотрудничества стал состоявшийся в 1989 г. визит в США двух высокопоставленных работников КГБ — заместителя председателя Федора Щербака и руководителя антитеррористических операций Валентина Звезденкова, они были приняты бывшим тогда руководителем ЦРУ Уильямом Коулби и сотрудниками управления. Между сторонами было разработано соглашение об обмене информацией в отношении наркотиков и терроризма[352].

Такого рода секретные взаимодоговоренности позволяют одной стране скрываться за другой и делать вещи, которые по ее собственным законам могут считаться противоречащими закону или небеспорными. Например, Главное управление правительственных коммуникаций ( GCHQ ) имеет список американцев, чьи телефонные переговоры интересуют Агентство национальной безопасности. Международный обмен секретными сведениями идет вразрез со всеми внутренними ограничениями на сбор разведывательных данных[353].

## **УГРОЖАЮЩИЕ ГИГАНТЫ**

**В** то время как мир разведки приспосабливается к утверждающейся суперновой экономике, ненасытный информационный рынок будет требовать все новой продукции и станут возникать новые гиганты, завоевывающие его.

В не слишком отдаленном будущем вырисовывается распад или полное ослабление разведывательного альянса Соединенного Королевства — США — НАТО ( UKUSA - NATO ). Когда разбежались бывшие советские сателлиты в Восточной Европе и каждый из них заключил свой сепаратный договор с западными разведслужбами, изменился «баланс сил» в мире разведки.

Помимо того, поскольку Япония и Германия претендуют играть более важные роли в дипломатической и политической (а

возможно, и военной) сферах, ближе соответствующие высокому уровню их экономического развития, они могут планировать наращивать разведывательную деятельность, что в свой черед вызовет активизацию разведки и контрразведки их соседей, торговых партнеров, союзников и противников. (К примеру, можно предположить, что в результате объединения Германии к Бонну отошли хотя бы некоторые разведывательные сети и агентура, прежде используемые Восточной Германией в Соединенных Штатах, Франции, Великобритании и других странах.)

Японцы и немцы сами могут образовать центр нового консорциума, к которому станут примыкать более мелкие державы. В любом случае было бы странно, если бы и Бундеснахрихтендинст, и Тобецу не получили значительных бюджетных ассигнований (которые, конечно же, замаскированы или упрятаны в бюджетах других ведомств).

Такое перераспределение позиций в скрываемом мире разведки отражает новое «соотношение сил» (если использовать излюбленный советский термин). В то время как новая система производства материальных благ усиливает соперничество среди развитых стран, соответственно перераспределяются места среди главных разведывательных служб. В будущем пристальное внимание разведчиков будет сосредоточено на трех важнейших направлениях: экономике, технологии и экологии.

## **БОЕВЫЕ САМОЛЕТЫ И «КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ»**

 1975 г. один палестинский консультант при правительстве Ирака отправил резкое послание. Ирак, менявший свою политическую ориентацию от Советского Союза к Западу, намеревался закупить 60 военных самолетов, стоивших тогда около 300 млн. долл. Этот консультант, Саид К. Абуриш, пытался вести переговоры с одной британской фирмой, но правительство не гарантировало поставку запасных частей. Тогда иракцы обратились к французам, которые согласились продать им «Мираж F -1» и гарантировали поставку запасных частей. Но иракцы сочли, что французы завысили цену. По словам Абуриша, являвшегося посредником в сделке, он тогда ска-

зал иракской стороне: «Какую бы скидку вы ни запрашивали, становится ясно, что эти убудки договорились между собой. У вас неограниченный счет, так используйте его, чтобы дать взятку, подкупить или запугать кого-нибудь».

По иронии судьбы, как он сам рассказывал, он в конце концов получил нужную информацию в картотеке Института мира в Стокгольме, который не имел ничего общего с торговцами военными самолетами. И когда Жак Ширак, бывший в то время премьер-министром Франции, приехал в Багдад с визитом, иракский лидер Саддам Хусейн предъявил ему бумагу с ценами, запрашиваемыми другими странами. По утверждению Абуриша, Ширак «добровольно вызвался немедленно скинуть 1750000 долларов с цены каждого самолета». Самолеты эти были использованы в ирано-иракской войне, которая закончилась в 1988 г. [354]

Эта была обычная операция по добыванию коммерческой информации, которая осуществлялась в интересах правительства. Экономическая выгода от сделки, т.е. 1,75 млн. долл. умноженные на 60 самолетов, что составило в сумме свыше 100 млн., не идет ни в какое сравнение со скромной взяткой, которую призвал заплатить Абуриш, и это убедительно демонстрирует, какую огромную пользу может приносить добывание коммерческой информации. И случай с Абуришем всего лишь пустяк. Это просто пример того, что представляет собой «микроразведка».

А теперь рассмотрим потенциальные возможности «макро-разведки». Когда Великобритания в 1973 г. вела переговоры о вступлении в Общий рынок, ее делегаты располагали информацией, полученной от перехвата сообщений, которыми обменивались другие европейские страны. Полученную от этого обстоятельства выгоду трудно определить в цифрах, но экономленные иракцами 100 млн. в сравнении с ней ничтожная мелочь. Данная операция представляет собой пример макроразведки.

Сегодня Агентство национальной безопасности США и Главное управление правительственных коммуникаций ( GCHQ ) Великобритании имеют так называемые контрольные списки, куда занесены компании и организации, к которым они проявля-

ют особый интерес. Туда входят банки, нефтяные компании, торговые организации, чья деятельность может поколебать мировые цены, положим, на нефть или зерно[355].

Советский Союз также уделяет пристальное внимание экономическим данным. Как говорил бывший сотрудник АНБ Раймонд Тейт, «на протяжении многих лет Советский Союз манипулировал группой коммерческих рынков в мире», используя свои разведывательные возможности.

Но по утверждению бывшего замминистра торговли Соединенных Штатов Лайонела Олмера, японцы «имеют самую усовершенствованную и организованную систему экономической разведки в мире при посредстве «оперативников», работающих в их внешнеторговых офисах. Японский внешнеторговый консорциум является основным сборщиком коммерческих сведений. Японские торговые компании в своей работе умело пользуются информацией, они активно действуют повсюду, от Африки до Восточной Европы. Нам неизвестно, сколь многими из полученных данных они делятся с правительством, но предполагаем, что почти всеми».

Вспоминая о времени работы в министерстве торговли, Олмер говорил: «Однажды мы потратили год, пытаясь доказать, что японцы тайно манипулируют курсом иены, это было в 1983 году. Нам так и не удалось ничего обнаружить, чтобы доказать, что правительство то повышало, то понижало валютный курс. Но мы непременно хотели узнать это». Вот пример макроразведки.

В 1988-1989 гг. происходили сложные коммерческие переговоры между Японией и Соединенными Штатами относительно условий совместного производства самолета-истребителя FSX. Такие переговоры, говорил Олмер, «шли бы с большей пользой, если бы наше правительство было лучше информировано об истинных намерениях японской стороны... Не рассматривали ли они данный проект как трамплин с тем, чтобы в дальнейшем побороться с нами в этой области? Мы то и дело сталкивались с непоследовательностью». А в данном случае на карту была поставлена не продажа нескольких самолетов, а судьба целых от-

раслей[356].

Однако это только первые стычки в экономической разведывательной войне, которая будет усугубляться в ближайшие решающие десятилетия и самым тесным образом увязываться с правительственной политикой и стратегией корпораций.

Ведущие мировые разведывательные службы все больше сосредоточиваются на экономическом шпионаже, и это обусловлено целым рядом факторов. Первое: так как «холодная война» окончилась, все крупные разведорганы начали подыскивать себе новые задания, чтобы оправдывать свой бюджет. Второе: поскольку новая система создания материальных благ порождала глобализацию промышленности, все большее число компаний связывало свои интересы с заграницей, а интересы эти следовало оберегать. Промышленные круги оказывали давление на правительство, настаивая на обеспечении политической поддержки и проведении экономической разведки, ведь частной фирме такое могло быть недоступно. Подобного рода давление могло проявить себя только при проходящей глобализации, получалось, что государственная разведка становилась на защиту частных интересов.

Помимо этого, имеется еще один поразительный, оставшийся незамеченным факт. Когда компании, чтобы работать в условиях суперсимволической экономики, начинают все больше полагаться на электронную аппаратуру, внутреннюю связь, наземные системы связи для передачи информации за стены фирмы, осуществлять непосредственный обмен сведениями между своими компьютерами и компьютерами других компаний, вся деловая система целиком становится более уязвимой для электронного контроля, проводимого такими ведомствами, как Агентство национальной безопасности, Главное управление правительственных коммуникаций, Тобецу, и их советскими коллегами. Огромные потоки ценнейшей коммерческой информации, некогда малодоступной, станут заманчивой целью для разведывательных организаций.

И наконец, по мере роста ставок в мировом торговом соперничестве параллельно будет нарастать соперничество между

разведками разных стран, будет происходить процесс, аналогичный гонке вооружений. Успех разведывательной службы какой-либо страны будет тут же подгонять все другие непременно превзойти ее, и с каждым таким шагом ставки будут повышаться.

Разведывательная деятельность, в значительно большей степени, чем когда-либо прежде, будет направлена не только на решение правительственных задач, но и на поддержку стратегии корпораций, поскольку будет считаться, что могущество корпораций непременно способствует национальному могуществу. Вот почему следует ожидать более пристального внимания к любому виду экономической деятельности в интересующих странах, большего подслушивания во время решающих коммерческих переговоров, большего воровства программного обеспечения, большего похищения ценных сведений и тому подобно-го. Оборудование электронного наблюдения может быть внедрено в коммерческую службу, и целая армия хорошо обученных специалистов сможет ответить на любой из вопросов вроде тех, над решением которых годами бился Олмер во время работы в американском министерстве торговли.

Все это приведет к быстрому подъему в области шифровального дела и дешифровки, поскольку и компании, и отдельные лица будут заинтересованы защитить свои секреты от чужих глаз и ушей. А отсюда станет процветать коррупция — продажа «с черного хода» предназначенных для правительства сведений частным компаниям, осуществляемая агентами или бывшими агентами. В условиях отсутствия «работающего» международного закона подобная практика будет порождать серьезные международные конфликты.

## **ЛИНИЯ «Х» ДЖЕЙМСА БОНДА**



ак и военная мощь, экономическая сила основывается на сумме знаний. Сложная современная техника — это воплощенное знание. С распространением суперновой экономики возрастает ценность передового технического опыта.

В январе 1985 г. в Северную Америку прибыло почти 200000

тонн 96-дюймовой углеродистой стали, цена которой была на 40% ниже аналогичной канадской стали. А история этой партии товара началась за 30 лет до момента поставки, когда румынский диктатор Николае Чаушеску подключил к осуществлению программы ядерного развития страны свое управление внешней разведки DIE.

По утверждению бывшего главы этого ведомства Йона Пачепы, который впоследствии перебежал на Запад, большое число специально подготовленных инженеров, снабженных фальшивыми документами, посылалось за границу с тем, чтобы они устроились на работу в ядерную промышленность. По словам Пачепы, эти шпионы теперь достигли должностей в General Electric, Combustion Engineering, их филиалах, сходных предприятиях в Канаде, в компаниях Siemens, Kraftwerke и AEG в Западной Германии и «Ансальдо Нуклеари Импянте» в Италии. Добытые ими сведения стекались в Бухарест.

Зная, что у канадцев существовали трудности с продажей их реакторов CANDU, Чаушеску, используя свою разведслужбу, намекнул им, что Румыния могла бы купить даже 20 таких реакторов. И действительно, 27 октября 1977 г. румыны подписали с канадской стороной соглашение, по условиям которого 4 реактора должны были быть целиком построены канадцами, а остальные при участии румынских специалистов. Вслед за тем Канада радушно принимала румынских инженеров-ядерщиков, многие из которых работали на разведку.

В результате, утверждает Пачепа, «румынские разведорганы вскоре располагали информацией, касавшейся примерно 75% технологии CANDU-600, сведениями о современной системе безопасности для ядерных установок, технологии и оборудовании для производства тяжелой воды, строительными чертежами и рабочими планами, относящимися к ядерным установкам, смонтированным в Канаде, Западной Германии и Франции».

Более того, Румынии удалось вытянуть из Канады кредит в 1 млрд. долл., который предполагалось частично использовать для платежа участвующим в проекте канадским фирмам, остальная сумма должна была поступить Канаде в форме

встречных поставок или бартера.

К марту 1982 г. вся коммерческая сделка, как это бывает, расстроилась. Но Румыния уже прикарманила авансовый транш в сумме 320 млн. долл. А помимо того, Румыния уже имела больше технологии, чем ей было нужно. Теперь оставалось только отправить Канаде товары по условиям бартерного соглашения. Вот почему румынская сталь оказалась в Канаде и стала продаваться дешевле отечественной продукции[357].

Жульничество румын, сочетавшее промышленный шпионаж и экономическое мошенничество, не столь уж редкий в мире случай, как это может показаться, ведь в наше время исследовательские расходы стремительно возрастают, в сравнении с ними стоимость украденных технологий чрезвычайно невелика.

Действительно, как считает бывший глава французской разведки граф де Маранш, «в любой разведслужбе, заслуживающей так называться, вы без труда обнаружите случаи, когда успешное проведение какой-либо операции компенсировало целые годовые бюджеты. Конечно же, разведка приносит не фактические деньги, а дает прибыль промышленности страны»[358].

Именно это обстоятельство, а не просто военные соображения, объясняет, почему шпионы кишат вокруг любого центра новой технологии, почему внимание Советского Союза и других стран притягивает Силиконовая долина, почему русские даже пытались купить три калифорнийских банка, один из которых предоставляет кредиты компаниям, работающим там. (По словам работавшего здесь бывшего офицера КГБ, «из Японии даже была вывезена специальная аудиоаппаратура, которая использовалась в резиденции КГБ для прослушивания радиосвязи между ведущими наблюдение сотрудниками японской национальной полиции»[359])

Румынская разведывательная система была создана по советскому образцу, в СССР существовал мощнейший аппарат технического шпионажа — так называемая Линия Икс КГБ, Управление Т, отдел научной и технической разведки[360].

В отчете госдепартамента США за 1987 г., который основывался на данных ЦРУ, содержалось обвинение, что примерно треть

должностных лиц советской Торгово- промышленной палаты абсолютно точно или предположительно являются офицерами КГБ или ГРУ. «Принимая ежегодно свыше 20 торговых выставок и около 100 делегаций западных деловых кругов, инспектируя каждый год тысячи товаров, сотрудники данной организации имеют широкий доступ к импортному оборудованию». Особое внимание советской стороны обращено на роботов, глубоководную морскую технологию и промышленные химические препараты.

Поскольку для многих стран отсутствие твердой валюты не дает возможности законным путем приобретать технологии и ноу-хау, они стремятся завладеть ими нелегально. Это подразумевает в будущем усиление технического шпионажа со стороны бедных стран Африки, Азии и Латинской Америки. Если они сами будут не в состоянии воспользоваться информацией, полученной их инженерами и учеными, то по крайней мере смогут торговать ею. И действительно, этот аспект технического шпионажа — существование рынка «перепродажи» — часто не принимается во внимание.

К тому же, когда возрастает роль знания для экономической, военной и политической власти, технический шпионаж приводит к углубляющимся разногласиям между бывшими союзниками.

В этой связи стоит отметить недавнее обвинение, что французская разведка перехватила трансатлантические сообщения, направленные концерном IBM группе Булл, и таким образом внедрила агентов в американскую компьютерную фирму.

Доказательством может служить КОКОМ. КОКОМ — это базирующийся в Париже Комитет по координации экспорта стратегических товаров, объединивший 16 стран и призванный препятствовать утечке западной высокоэффективной техники или технологии в страны советского блока. КОКОМ, где все больше разгораются распри среди его членов, сейчас находится на грани распада. Входящие в него страны все активнее проявляют недовольство из-за ограничений в торговле и обвиняют друг друга в использовании такого положения в интересах собствен-

ной коммерческой выгоды.

По инициативе европейцев и японцев происходит сокращение списка стратегических товаров и стран, на которые наложено эмбарго. Но когда в 1983 г. Соединенные Штаты, основная сила после КОКОМа, предположили исключить Китай из этого списка, было выражено решительное несогласие. По словам профессора Такехико Ямамото из университета Сидауоки, западноевропейские страны, «опасаясь, что США воцарятся на китайском рынке, яростно сопротивлялись этому предположению и воздержались от его рассмотрения»[361].

В Японии недавно произошел скандал, связанный с деятельностью компании «Тошиба». Его вызвала дополнительная несанкционированная продажа этой фирмой советской стороне высокосложного оборудования для шлифовки винтовых лопастей подводной лодки. Под сильным давлением США Япония была вынуждена ужесточить внутренний экспортный контроль, чтобы не допустить повторения подобного инцидента. Однако в итоге она лишилась части китайского рынка. Так, экспорт японских станков в Китай только за 1987 г. упал на 65,9%. Япония пришла в ярость, когда в Шанхае внезапно объявилась американская машиностроительная фирма «Цинциннати Милакрон».

Подобный тип коммерческой войны угрожает теперь самому существованию КОКОМа. Помимо того, европейская экономическая интеграция подразумевает ослабление экспортного контроля отдельно взятых европейских стран, чтобы товары могли свободно курсировать среди 12 государств Общего рынка.

Как мы уже видели, укрепление суперновой мировой экономики ведет к созданию транснациональных или многонациональных коммерческих объединений, а также многочисленных, не соблюдающих границ коммерческих ассоциаций и совместных предприятий. Это усиливает циркуляцию информации, и становится гораздо сложнее держать ее в секрете.

Вследствие всех этих обстоятельств, современные высокоэффективные технологии становятся главным объектом для разведок мира. Шпион будущего мало похож на Джеймса Бонда, у ко-

тогого главным преимуществом были его кулаки, это прежде всего инженер Линии Икс, который спокойно сидит на своем рабочем месте, листает страницы справочников и нажимает на клавиши компьютера.

## **ВРЕМЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ВОЙН**



еще одно выгодное занятие для завтрашних шпионов — окружающая среда. Проблемы окружающей среды теперь уже перестают иметь обособленный характер и становятся общим делом, ведь загрязнение Рейна в такой же степени затрагивает Голландию, как и Германию, а для кислотных дождей не существует границ, и вырубка лесов в бассейне Амазонки беспокоит весь мир.

Возрастающая сумма знаний об окружающей среде может помочь в решении подобных проблем, но вместе с тем представляет возможность влияния на соседние страны. Яркий пример этому — случай 1989 г., когда Турция объявила Ираку и Сирии, что она на месяц пустит воды реки Евфрат по другому руслу. Отвод воды ставил под удар сельское хозяйство Ирака и электроснабжение Сирии. Турки объяснили свое решение необходимостью проведения ремонтных работ на плотине Ататюрк. Однако скептики утверждали, что причина тут совсем иная.

По другую сторону южной границы Турции, в Ираке и Сирии расположены небольшие базы курдских сепаратистов, относящихся к марксистской Курдской рабочей партии. Отряды боевиков проникали оттуда в Турцию. Турция требовала от Ирака и Сирии, чтобы они обеспечили охрану границ и воспрепятствовали переходу через них курдов. Однако набеги боевиков продолжались, и тогда Турция объявила о закрытии плотины. Это сообщение последовало спустя четыре дня после нападения боевиков на турецкое селение, расположенное на границе с Ираком, когда погибли 28 человек. Турецкая пресса потребовала репрессивных мер против баз боевиков на контролируемой Сирийской территории[362].

Действительно ли было необходимо отвести воды Евфрата или же это предназначалось, чтобы вынудить правительства Ирака и Сирии провести военные операции против боевиков, но

данное решение имело явный экологический подтекст, это, можно сказать, был первый удар в экологической войне, которой в предстоящие десятилетия суждено стать довольно распространенной и весьма изощренной. Ведь когда-нибудь страны смогут наслать на противника насекомых, подвергнутых генетическим изменениям, или попытаться изменить погодные условия.

Когда наступит такое время, разведка будет обеспечивать боеприпасами для ведения экологических войн.

Если же взять положительную сторону, то разведывательные организации, располагающие спутниковыми системами дистанционного зондирования, вполне могут выполнять задания по проверке выполнения договоров об охране окружающей среды точно так же, как они контролируют ныне соглашения об ограничении вооружений.

Так как экологическая война и экологическая угроза станут частью новой мировой системы, экологическая разведка будет самым тесным образом увязана с политическими и военными планами.

Таким образом, новая система создания материальных благ начинает видоизменять одну из универсальных функций нации-государства — проведение внешней разведки. Однако же то, на чем мы остановили внимание, всего лишь явления, лежащие на поверхности. А есть и другие, более глубинные.

## **ПРИВАТИЗАЦИЯ ШПИОНАЖА**



ы повсюду наблюдаем слияние сбора разведывательной информации, осуществляемой по правительственной линии, и частной разведывательной деятельности в масштабах, прежде неведомых в капиталистической экономике.

Правительства и компании давно уже поддерживали отношения друг с другом. Некоторые крупные фирмы с давних пор служили «прикрытием» для правительственных разведчиков. Например, Bechtel Corporation, находящаяся в Сан-Франциско строительная фирма, которая имеет на сотни миллионов долларов контрактов на Среднем Востоке, предоставляла должности

оперативникам ЦРУ. Взамен фирма получала от ЦРУ информацию, имевшую коммерческую ценность[363].

Некогда американские торговые фирмы предоставляли «крышу» примерно двумстам работавшим за границей агентам спецслужб, выдавая их за своих сотрудников[364]. Компаниям возмещались эти расходы. С другой стороны, в то время как во многих странах принято исходить из того, что деловые люди должны сотрудничать с разведорганами, и с этой целью на них даже может оказываться определенное давление, в Соединенных Штатах нет подобной практики. У американских коммерсантов, даже у тех, кто связан с высокопоставленными зарубежными политиками, американская разведслужба никогда не требует отчета[365].

Граница между государственным и частным шпионажем будет продолжать стираться. По мере развития многонациональных корпораций во многих из них были созданы собственные частные разведывательные сети. Это равным образом относится и к европейским нефтяным компаниям или банкам, и к японским торговым фирмам, и к американским строительным фирмам. Конечно же, вполне вероятны контакты между разведывательными отделами фирм и государственными разведслужбами своей страны или же той страны, где разворачивается деятельность фирмы.

Помимо осуществления разведывательных операций за границей, с недавних пор набирает размах так называемая конкурентная разведка в отечественной промышленности, о чем шла речь в 14-й главе. Хотя она обязана проводиться в рамках закона, зачастую она осуществляется пусть на простейшем уровне, но теми же методами и приемами, которые используют в своих операциях государственные разведорганы. Возможности для неофициальных связей с правительством возрастают, когда эти фирмы нанимают бывших шпионов и аналитиков, состоявших прежде на государственной службе.

Подобных инцестуальных взаимоотношений будет становиться все больше вследствие происходящей реструктуризации мирового бизнеса, что приводит к сложным межнациональным

деловым альянсам. Компания, входящая в некий «стратегический альянс» с другой фирмой, может и не знать, что некоторые из ее партнерских операций фактически были шпионской деятельностью, проводимой в интересах другого правительства. Или же данное обстоятельство может заинтересовать ее, и тогда она станет требовать от государственной спецслужбы своей страны выяснить положение.

Происходящие изменения неизбежно приведут к вовлечению бывшей «частной» коммерческой деятельности в государственную сферу, к ее политизации, непрерывному потоку обвинений, взаимных упреков, перетасовок и громких скандалов.

По мере преобразования деловых отношений на первый план выдвигается разведка, осуществляемая по индивидуальному заказу, а не массовый сбор разведывательных данных. Правительственных политических деятелей интересуют более конкретизированные и точные сведения. Это требует сбора информации в соответствии с требованием заказчика или, как минимум, ориентированного на потребителя анализа информации.

Для удовлетворения нарастающих потребностей, особенно в сфере экономики, технологии и окружающей среды, необходима тщательно отобранная тактическая информация по столь широкому кругу вопросов, что даже такие крупные поставщики информации, как ЦРУ, будут не в состоянии подбирать, вводить в штат и оплачивать всех нужных специалистов. Поэтому разведывательные службы будут делать то, что подходит компаниям. Все большая часть работы станет производиться вне их рамок, а это разрушит вертикальную интеграцию, присущую разведывательной деятельности, ориентированной на массовое производство.

Разведывательные службы всегда делают определенную договорную работу на стороне. Как ЦРУ, так и французская разведка нанимают гангстеров и мафиози для выполнения определенных заданий. Разведывательные службы нередко учреждают псевдофирмы, подобные известной компании, поставлявшей «превосходные заграничные тренчи» («Foreign Excellent. Trench Coat Company»), которая использовалась в качестве прикрытия

для разведывательной сети «Красной капеллы» в работе против нацистов во время Второй мировой войны, или «частные» аэрокомпании ЦРУ, использовавшиеся во время вьетнамской войны. Вскоре разведчики в гораздо большей степени, чем раньше, будут вынуждены полагаться на независимых внешних поставщиков информации и консультантов.

Начало этому процессу уже положено с появлением частных исследовательских бюро, специализирующихся во всех областях — от анализа политического риска до поисков технической информации. Фирма Business Environment Risk Information, расположенная в городе Лонг-Бич, штат Калифорния, иногда делала чудовищные промахи, но, например, в декабре 1980 г. сообщала своим подписчикам, что египетский президент Анвар Садат будет убит. Это произошло десять месяцев спустя. Она так же верно, за девять месяцев до события, предсказала вторжение Ирака в Иран. Еще в 1985 г., до того как начался бум в этой области, существовало десятка два подобных информационных бюро.

Большинство из них привлекало к сотрудничеству бывших крупных чиновников или агентов разведки. Наиболее известной является ассоциация Киссинджера, где в разное время работали бывший советник президента Буша по национальной безопасности Brent Скаукрофт, второе лицо в госдепартаменте Лоренс Иглебургер, бывший глава министерства финансов Уильям Саймон и, конечно же, сам Генри Киссинджер, в прошлом советник президента по вопросам национальной безопасности и государственный секретарь США. У руководства подобными фирмами обычно стоят люди, связанные с разведкой, вроде Уильяма Ф. Колби, бывшего шефа ЦРУ, который, выйдя в отставку, основал в Вашингтоне собственное агентство. Колби говорил: «Экспертный бизнес во многом схож с занятием разведкой».

Частные разведывательные фирмы способны составлять конкуренцию государственным органам, они в состоянии привлечь к работе лучших профессионалов, предлагая лучшие условия, чем государственная служба, они могут брать за решение задач, для которых обычно плохо годятся крупные бюрократические разведывательные организации.

Таким образом, мы можем наблюдать все более тесное объединение или взаимопроникновение коммерческой и государственной разведывательной деятельности.

## **НОВАЯ РОЛЬ «ЧАСТНОГО ДЕТЕКТИВА»**

**С** все же гораздо более впечатляющим явлением, когда речь заходит о всевозрастающей «приватизации» разведки, можно считать то, что в значительной степени это относится к происходящему в космосе, а не на Земле. Пять стран — Соединенные Штаты, Франция, Япония, Индия и даже Советский Союз — теперь торгуют данными, собранными благодаря их космическим спутникам[366].

Начало этому процессу было положено в 1972 г., когда НАСА запустила первый искусственный спутник «Ландсат» для гражданских целей. Теперь на орбите работают два таких аппарата — «Ландсат-3» и «Ландсат-4», а вскоре будет запущен и еще один. Находясь на расстоянии 438 миль от земной поверхности, спутники передают данные, которые используются для разработки полезных ископаемых, прогнозирования урожая, развития лесного хозяйства и использования других природных ресурсов.

Информация со спутников поступает в 15 стран мира, каждая из которых, заплатив годовой взнос в размере 600000 долларов, получает непрерывный поток цифровых изображений. Некоторые из них имеют военное значение. Так, министерство обороны США само является покупателем передаваемых со спутников данных. «Ландсаты» также используются японскими военными кругами, проявляющими пристальное внимание к Восточной Сибири. В 1984 г. американский ученый Джон Миллер из университета Аляски с помощью сделанных с «Ландсата» фотографий смог обнаружить проводимые Советским Союзом испытания, где проверялась возможность запуска ядерных ракет с находящихся под арктическим льдом подводных лодок.

21 февраля 1986 г. французы запустили искусственный спутник Земли «SPOT» и стали конкурентами американского «Ландсата». Отныне не только ученые, специалисты, но и широкая публика могла располагать информацией как военного, так и

промышленного характера относительно любого места земного шара. Американская и советская монополии в области получения из космоса информации потерпели провал[367].

Несмотря на то что изображения, передаваемые «SPOT» и «Ландсатом», главным образом подходят для военных целей, от этого есть и другая польза. Правительства, не имеющие собственных спутников, выступают покупателями таких коммерчески пригодных военных разведывательных данных.

А что более важно, заказчики могут теперь покупать изображения и другие данные у нескольких поставщиков, объединять их и загружать информацию в компьютер, обрабатывать ее и получать заключения гораздо более ценные, чем если бы использовался только один источник.

Действительно, этой отрасли, занятой обработкой данных, полученных с космических объектов, обеспечено процветание. Это относится и к Институту исследований природной среды в Мичигане, к Саудовскому центру дистанционного контроля в Эр-Рияде и Институту космических исследований в Сан-Паулу. В Атлантае есть одна фирма, называемая ERDAS, Inc., которая создает программы для подобных «обработчиков», и их в мире насчитывается две сотни[368].

Быть может, лучшим примером демонополизации разведывательных данных является деятельность расположенной в Стокгольме Сети космической массовой информации ( Space Media Network ), которая покупает данные, передаваемые «SPOT» и «Ландсат». обрабатывает их на своих компьютерах и получает изображения, которые передает в мировую периодическую печать. Оставляя в стороне разведывательный аспект своей деятельности, проспект данной организации описывает ее как сообщения о «любой части мира, на которую наложен запрет или куда ограничен обычный доступ, будь то закрытые границы, важные военные объекты, чрезвычайные ситуации и катастрофы».

Эта организация предавала гласности секретные советские подготовительные работы для «челночной» космической программы в Тюратаме, данные о гигантском советском лазере, ко-

торый может стать частью противоракетной системы, монтажные площадки для китайских ракет в Саудовской Аравии, строительство пакистанского ядерного объекта в Кагуте и непрерывное наблюдение за Персидским заливом во время военного противостояния в этом регионе[369].

Письмена не на стене, а на небе. Процесс демонополизации космической разведки будет продолжаться по мере появления спутников других стран и дополнительных компьютерных технологий. Над созданием собственного искусственного спутника Земли работают такие страны, как Ирак и Бразилия. Другие, включая Египет и Аргентину, развивают ракетную технику, совместный бразильско-китайский проект Inscop предполагает запуск бразильского спутника ноу-хау с помощью китайской ракеты-носителя[370].

То, что некогда было доступным только сверхдержавам и их разведкам, становится все более доступно меньшим странам и, в той же мере, частным пользователям и мировым средствам массовой информации.

И в этой связи средства массовой информации сами становятся главным конкурентом поставщикам разведывательных данных. Вот что говорил бывший высокопоставленный чиновник американского правительства: «Когда я вступил в должность, то первое время был во власти «мистической секретности», мне все казалось, что если какой-либо документ относится к разряду секретных, в нем содержатся сведения чрезвычайной важности. Однако вскоре я обнаружил, что часто читаю то, с чем уже предварительно ознакомился по публикациям в «Файнэншл тайме». Шпиона способна подкосить и оперативная, мгновенная реакция телевидения». Продолжающаяся приватизация разведки и распространение добытых ею разведывательных данных на множество средств массовой информации будут вынуждать шпионов-профессионалов заниматься реструктуризацией своей деятельности, как это должны были сделать многие корпоративные главы исполнительной власти. К тому же разведывательная деятельность вынуждена приспособливаться к новой мировой системе производства материальных благ. Но

тут шпионаж сталкивается с такими проблемами, которых нет в других отраслях.

## ГЛУБИННЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ



лиенты, которые пользуются разведывательными сведениями — правительственные чиновники и политические деятели, — уже не страдают от недостатка информации. Они перегружены ею.

Теперь в изобилии множество данных, и именно их чрезмерное количество заставляет думать, что сам по себе сбор информации больше уже не является главной проблемой разведки. Проблема заключается в том, чтобы придать всему собранному смысл и получить результаты, которые помогли бы руководящим лицам принимать решения.

Это вынуждает шпионский бизнес все в большей мере полагаться на экспертные системы и для проведения анализа использовать компьютеры. Но одной только новой техникой тут не обойтись. Необходим абсолютно новый подход к сумме знаний.

Поскольку утечка секретной информации может иметь самые серьезные последствия, включая смерть самих информаторов, разведывательные организации всего мира используют принцип «делимости». Аналитикам, работающим над проблемой, редко дано видеть картину целиком, в их распоряжении оказывается лишь ограниченная доза информации, которую им положено знать, причем зачастую они даже не в состоянии судить о степени достоверности фрагментов. Теоретически процесс организован так, что части информации соединяются воедино и переходят на более высокий уровень по мере продвижения по иерархии.

Но как мы видели прежде, подобный принцип существует в бюрократических корпорациях. И мы уже отмечали, что когда в обществе происходят стремительные перемены и окружающая обстановка усложняется, подобная система предстает слишком медлительной и упускающей из поля зрения большое число факторов. И это не просто голословное утверждение. Сенатор Сэм Нанн, ведущий эксперт по военным вопросам в сенате США,

публично осудил разведывательные организации за то, что они не успевали за быстро происходящими событиями в Европе, а это не давало возможности конгрессу принимать практически полезные решения о военном бюджете США. Подобное отставание могло иметь пагубные последствия[371].

В качестве решения проблем подобного рода расторопные корпорации обеспечили своим служащим доступ к гораздо большей информации, позволяя им полную свободу маневра вокруг иерархии. Однако такие новшества вступают в противоречие с необходимостью повышенной секретности в индустрии разведки. Шпионы оказываются в двойных путях.

Но дело не только в этих «путях». Разведка во многом не просто запаздывает, но и не имеет ничего общего с нуждами тех, кому необходимо принимать решения, т.е. «заказчиков».

Как говорил Лайонел Олмер, бывший заместитель министра торговли, «нам нужно более углубленное участие должностных лиц политического уровня с тем, чтобы они были не только потребителями, но и участниками процесса». Мы уже знаем, что в промышленности заказчики вовлекаются в проектный замысел, а группы потребителей организованы в сети поддержки производителей. Граница между производством и потреблением стирается.

Пожелание Олмера, чтобы главные политические деятели помогали формировать разведывательный процесс, вполне логично. Однако многие политики и чиновники помогают «придавать процессу иную форму», а потому велика опасность, что оценки, передаваемые президентам или премьер-министрам, содержат только то, что те хотят слышать, или же отражают точку зрения одной группировки или партии. Тем самым еще больше искажается информация, которая и так уже была представлена в ложном виде после того, как над ней потрудились информтактики и метатактики.

Если же сведения поставляются ложными оттого, что к ним приложила руку страна противника — такое иногда случается, если разведчик является «двойным агентом», — результаты могут быть плачевными. Но то же самое может случиться, если

данные были преднамеренно искажены какой-либо из сторон для политической выгоды.

Происходящие исторические перемены, затрагивающие и индустрию шпионажа, уводят его с пути массового производства и приспособливают к новой передовой системе производства материальных благ. Подобно другим отраслям, разведка сталкивается с конкуренцией с самой неожиданной стороны. Как и другие отрасли, она должна образовывать новые, постоянно меняющиеся альянсы, а также изменять свое устройство. Она должна подобно другим отраслям производить на заказ свою продукцию и переосмыслить свои основные задачи.

«Любой явный поступок человека имеет свою тайную сторону», — писал Джозеф Конрад[372]. Так и демократии, вне зависимости от своей открытости, имеют тайные стороны.

Если действия разведки, которая выходит из-под контроля не только парламента, но и президента, становится тесно переплетенной с повседневной деятельностью общества, настолько децентрализованной и слитой с бизнесом и другими частными интересами, что не поддается эффективному контролю, демократия может оказаться в смертельной опасности.

И наоборот, когда некоторыми странами управляют агрессивные террористы, палачи и деспоты, или же фанатики, вооруженные самым смертоносным оружием, демократии не могут выжить без секретов и секретных служб.

Как мы распорядимся этими секретами, а в сущности всей суммой знаний — это станет главной политической проблемой в наступающей новой эре.

## 25. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА



одной из тегеранских гостиниц некий человек с ирландским паспортом ждал и ждал в своем номере сигнала, который так никогда и не поступил.

Этот человек, вооруженный, как это ни странно, шоколадным тортом, был, как об этом вскоре узнал мир, Робертом МакФерлейном, бывшим советником Рональда Рейгана по национальной безопасности. Торт, который был предназначен для подарка, так и остался невостребованным. Ибо, как мы помним,

злополучная попытка МакФерлейна освободить американских заложников и открыть заднюю дверь иранским «умеренным» вызвала ирангейтский скандал, самое вредоносное событие за все восемь лет президентства Рональда Рейгана[373].

Телевизионная аудитория всего мира была потрясена зрелищем ближневосточных торговцев оружием, тайных агентов ЦРУ, таинственных генералов в отставке, некоего статного морского офицера и его потрясающего секретаря, а также слушаниями в конгрессе, которые за этим последовали.

И все же подлинной сутью этого события было то, что многие зрители, особенно за пределами Соединенных Штатов, упустили. Ибо политическая борьба в Вашингтоне на самом деле имела мало отношения к терроризму, тайным банковским счетам, иранским «умеренным» или никарагуанским мятежникам. Скорее это было пробой сил между Белым домом и оскорбленным конгрессом Соединенных Штатов по вопросу о том, кто же будет осуществлять контроль над американской внешней политикой. Эта борьба за власть была главной причиной отказа Белого дома информировать конгресс о своей тайной деятельности.

Демократы хотели доказать, что план был санкционирован президентом. Республиканский Белый дом настаивал на том, что провал был результатом работы какого-то чересчур усердного персонала, действующего без одобрения президента. Таким образом, различные расследования и огромное количество репортажей меньше обращали внимания на саму внешнюю политику, а больше всего работали над вопросом — «кто знал что и когда». Ирангейт превратился в информационную войну.

Утратившие силу воспоминания, обрывки документов, всяческие тайны, утечки информации, разного рода ложь — все это еще дает огромные возможности для того, чтобы глубоко осознать традиционное тактическое использование информации и злоупотребление ею. Но еще более важно то, что этот скандал дает ясное представление о той политике, которая ожидает нас в будущем, — политике, в которой фактические сведения, информация, знания — все это будет политизировано так, как никогда ранее. Ибо, помимо шпионов и шпионских служб, новая

система создания богатства опрометчиво толкает нас в эру инфополитики.

## ЖАЖДА ЗНАНИЙ

**В**ласть государства во все времена покоилась на том, что оно осуществляло контроль над силовыми структурами, производством материальных ценностей и знаниями. То, что претерпело глубокие изменения в наши дни, — это отношения между этими категориями. Новая суперсимволическая система роста благосостояния навязывает политической повестке дня широкий круг вопросов, связанных с информацией.

Это самые разнообразные вопросы — от частной собственности до пиратства товаров, от телекоммуникационной политики до компьютерной безопасности, от воспитания и внутренней торговли до новой роли средств массовой информации. Но и то, что упомянуто, — это лишь небольшая надводная часть айсберга.

Информационная программа развития (инфопрограмма), хотя это пока еще и не замечается многими, действует столь стремительно, что в Соединенных Штатах сто первый конгресс должен был иметь дело с более чем сотней внесенных на его рассмотрение законов, связанных с информационными вопросами. 26 из них имели отношение к тому, как федеральное правительство должно распространять факты и информацию, собранные за счет налогоплательщиков[374]. Сегодня каждый человек, у которого есть компьютер и модем, может обратиться за информацией по несметному ряду вопросов к нескольким правительственным базам данных. Но как должно функционировать такое распространение информации? Надо ли правительству заключать контракт с внешними частными фирмами, чтобы они распределяли ее электронным способом и давали бы доступ к ней за плату? Многие работники библиотек, университетские ученые и сторонники гражданских свобод утверждают, что правительственная информация должна не продаваться, а быть свободно доступной для общественности. С другой стороны, частные компании, служащие посредниками, утверждают, что

они предоставляют дополнительные услуги, и это оправдывает взимаемую плату.

Однако инфoproграмма простирается очень далеко за пределы этих проблем.

Когда мы начинаем более глубоко осознавать суть новой суперсимволической экономики, становится очевидным, что информационные проблемы больше не являются для нас далекими или неясными. Общественность, само существование которой все больше зависит от манипулирования символами, также становится все более чувствительной к их значению. Одна из вещей, которая уже была сделана, — это утверждение «права знать», особенно в той сфере, которая непосредственно связана с благосостоянием людей.

В 1985 г. в отчете бюро рабочей статистики Соединенных Штатов сообщалось, что более половины из 2,2 млн. рабочих, подвергшихся крупномасштабному увольнению, менее чем за 24 часа были извещены о том, что их выбрасывают на улицу [375]. К 1987 г. рабочие организации пытались провести закон, который требовал бы от крупных фирм при планировании серьезных увольнений извещать об этом своих работников за 60 дней и информировать об этом также городские и государственные управленческие структуры.

Работодатели резко выступали против предлагаемого закона, аргументируя это тем, что доступ общественности к этой информации подрвал бы усилия фирмы, направленные на спасение предприятия. Кто захотел бы вкладывать в него свои деньги, или сливаться с ним, или заключать контракт о работе с ним, или повторно финансировать его, если хотя бы что-нибудь стало известно о том, что ожидаются массовые увольнения?

Тем не менее росла поддержка этого мероприятия со стороны общественности. Лидер демократической партии в сенате сказал об этом так: «Это — не вопрос о рабочей силе. Это — вопрос о справедливости и честности» [376].

К 1988 г. борьба по этому вопросу охватила весь Вашингтон, при этом конгресс был за него, а Белый дом — против. В конце концов, закон прошел, несмотря на угрозу президентского вето.

Теперь американские рабочие и служащие имеют право заранее знать, когда они могут потерять работу из-за закрытия предприятия.

Американцы хотят также иметь больше информации об условиях, в которых они трудятся. По всей территории Соединенных Штатов группы по охране окружающей среды и целые сообщества настойчиво требуют от компаний и правительственных служб детальных сведений о токсических отходах и других вариантах загрязнения территории.

Недавно они почувствовали себя сильно уязвленными, узнав, что по крайней мере 30 раз между 1957 и 1985 г., т.е. чаще, чем раз в год, предприятие по ядерному оружию «Саванна Риве», расположенное в Южной Каролине около Айкена, переживало то, что один ученый впоследствии определил как «происшествие с реактором, имеющее исключительно большое значение». Речь идет о крупной утечке радиоактивности и разрушении ядерного реактора, который оказался расплавленным. Однако ни одно из этих происшествий не было доведено до сведения местных жителей или широкой общественности. Ничего не было предпринято и тогда, когда ученый подчинился внутреннему меморандуму об этих «инцидентах». Эта история не выходила на свет вплоть до 1988 г., когда она была обнародована на слушаниях в конгрессе.

Предприятием, работавшим на правительство Соединенных Штатов, управляли Е. И. дю Понт и Компания, и дю Понт был обвинен в сокрытии фактов. Компания немедленно выступила с опровержением, указывая, что она постоянно сообщала о несчастных случаях в министерство энергетики.

Как известно, на этом этапе министерство признало себя виновным в том, что оно сохранило эти данные в тайне. Оно с головой погрязло в военной секретности и традициях манхэттенского проекта, который привел к использованию атомной бомбы во Второй мировой войне. Однако общественное давление, направленное на раскрытие этих тайн, вызвало внутреннюю борьбу между министром энергетики Джоном Херрингтоном, выступающим за более высокие требования надежности и боль-

шую открытость, и его собственными сотрудниками, которые сопротивлялись этому.

Но хотя внутри министерства и бушевал этот конфликт, революционный новый закон начал действовать, впервые выступая с требованием, чтобы всем сообществам, на всей территории Соединенных Штатов, была дана ясная и детальная информация о токсических отходах и других опасных материалах, которым они могут подвергнуться. «Впервые, — сказал Рихард Зигел, консультант фирмы, которая помогла ускорить согласие на это трехсот различных предприятий, — общественность собирается узнать, что же выпускает предприятие, расположенное на той же улице». И это было еще одной явной победой в вопросе об общественном доступе к информации.

Все усиливающаяся борьба за гласность — это не только американский феномен, и она не ограничивается чисто национальными вопросами.

В японском городе Осака жители образовали организацию под названием «Право Знать Сеть Канзай», которая проводила акции в отношении муниципальных и префектурных органов управления, требуя от них доступа к ранее засекреченной информации [377]. Из 12 запросов на имя префектур шесть были одобрены, а остальные быстро отклонены. Среди этих последних был запрос об информации, касающейся отчета по расходам губернатора.

Ответ правительства города Осака был, так сказать, крайне искусным. Когда группа потребовала документы, относящиеся к покупке картины Модильяни, которая украшает сейчас музей современного искусства Осаки, чиновники не ответили «нет». Они просто вообще не дали ответа. Однако требования обеспечить доступ к публичным документам как на местном, так и на общенациональном уровнях не прекращались.

Рост того, что можно назвать осознанием роли информации («info - awareness»), идущий параллельно росту экономики, основанной на компьютерах, информации и коммуникации, вынудил правительства разных стран уделять все больше внимания вопросам, относящимся к знанию, — таким как секретность, об-

щественный доступ, личное, частное дело.

С тех пор как Соединенные Штаты приняли акт о свободе информации в 1966 г., расширяющий право граждан на доступ к государственным документам, эта концепция распространяется и на другие передовые экономические системы[378]. Дания и Норвегия последовали этому примеру в 1970 г., Франция и Нидерланды — в 1978 г., Канада и Австралия — в 1982 г. Однако этот список не полностью отражает данную тенденцию, ибо гораздо большее число штатов, провинций и городов сами проявили такую законодательную инициативу, причем в ряде случаев они сделали это раньше, чем государство в целом. Именно так было в Японии, где пять префектур, пять крупных городов, два специальных округа и восемь обычных городов уже сделали это в 1985 г.

В тот же самый период наблюдается быстрое распространение законов, определяющих право на частную собственность. Законы относительно частной собственности были приняты в Швеции в 1973 г., в Соединенных Штатах — в 1974 г. В 1978 г. их примеру последовали Канада, Дания, Франция и Западная Германия; Великобритания присоединилась к ним в 1984 г. Многие государства учредили агентства по «защите данных», специально предназначенные для того, чтобы предотвратить компьютерные злоупотребления правом частной собственности. Естественно, что понятия и методы, используемые для этого, неодинаковы в разных странах, так же как и их эффективность. Тем не менее общая картина совершенно ясна: повсюду, где развивается суперсимволическая экономика, информационные вопросы становятся все более важными в политическом отношении.

## **БОМБЫ ТЕРРОРИСТОВ И ЖЕРТВЫ СПИДА**

 овсюду происходит также непрекращающаяся информационная война между культом секретности и группами граждан, выступающих за более широкий доступ к ней. Эта война проникает и внутрь партий и часто бывает столь сложной, что сами участники запутываются в ней.

Например, требования гласности становятся неочевидными, когда они приходят в столкновение с общепризнанными нужда-

ми безопасности. После того как бомба террориста взорвалась над Локерби (Шотландия) в самолете компании Пан-Американ (103-й рейс) 21 декабря 1988 г., когда погибли 259 пассажиров и команда, пресса установила, что руководство было об этом заранее предупреждено. Крайне возмущенная этим мировая общественность желала знать, почему тогда же об этом не предупредили широкую публику. Гнев против террористов в значительной степени отклонился в сторону руководства компании.

Этот гнев вскоре привел к расследованию, проведенному подкомитетом нижней палаты конгресса США[379]. Подкомитет опубликовал длинный список бюллетеней безопасности для авиарейсов, изданных ранее федеральной авиационной администрацией. Но это нарушение секретности вызвало гневную реакцию министра транспорта, который обвинил подкомитет в том, что его деятельность «может подвергать опасности жизнь людей из-за раскрытия методов безопасности».

Однако женщина-конгрессмен Кардис Коллинз, руководитель этого подкомитета, смело защищалась и заклеила слова министра как «вводящие в заблуждение». На самом деле, говорила она, публичное раскрытие бюллетеней федеральной авиационной администрации показало опасные дефекты во всей системе предосторожности. Таким образом эта деятельность пошла на пользу общественности. Вместе с тем стало очевидно, что только американские воздушные линии получают каждый год примерно 300 угроз о том, что на борту самолета находится бомба; поэтому если доводить все эти угрозы до сведения публики, то все воздушные сообщения будут парализованы и это даст террористам возможность в любой момент нарушить всю систему весьма простым способом — звонком по телефону.

Вскоре исполнительные органы, законодательная власть, воздушные линии, службы контроля, полиция и т.п. — все объединили свои усилия в осторожном общедоступном контроле над этой информацией.

В декабре 1989 г., как раз через год после трагедии в Локерби, северо-западные авиалинии получили предупреждение об угрозе бомбового взрыва на рейсе 51 из Парижа в Детройт. Помня о

том нарушении, которое было допущено год назад по отношению к пассажирам, компания приняла решение сообщить об этом пассажирам, купившим билеты на этот рейс. Они намеревались сделать это непосредственно перед посадкой. Однако после того как одна шведская газета нарушила эти планы, они начали систематически оповещать пассажиров по телефону заранее и предложили им помощь в организации полета другим рейсом, если они того захотят (не все пошли на это, и 51-й рейс прошел благополучно)[380].

Требования все большей открытости информации наталкиваются также на вышеупомянутые требования невмешательства в частный интерес. Среди информационных проблем, вызвавших наибольшие эмоции, оказались проблемы, связанные с эпидемией СПИДа. Поскольку СПИД быстро распространяется во многих странах, что сопровождается настоящей истерией, то некоторые экстремисты настаивали, чтобы жертвы этого заболевания в буквальном смысле слова подверглись бы татуировке и изоляции. Напуганные родители старались удерживать инфицированных СПИДом детей от посещения школы. Уильям Беннет, бывший тогда американским министром образования, выступал с жесткими требованиями насильственной проверки на СПИД нескольких групп людей, прежде всего находящихся на лечении в больницах, пар, собирающихся оформить свои супружеские отношения, иммигрантов и заключенных. Беннет настаивал далее на том, что если у какого-нибудь человека тест на СПИД окажется положительным, то это автоматически должно повлечь за собой регистрацию всех, кто состоит или состоял с ним в близких отношениях.

Эта позиция вызвала шквал оппозиционных заявлений специалистов в области здравоохранения, юристов и борцов за гражданские права, предлагавших вместо этого добровольную проверку. Интересно, что в этом случае многие из тех, кто выступал за невмешательство в личные интересы, были как раз в рядах тех, кто больше всего требовал гласности по другим вопросам.

Некоторые утверждали, что тесты на СПИД не являются ре-

шающими. Если бы результаты проверки были преданы гласности, то жертвы подверглись бы дискриминации на работе или в школе или с ними стали бы просто плохо обращаться. Кроме того, если бы тестирование стало принудительным, многие потенциальные жертвы могли бы уклоняться от медицинской помощи. Главный хирург Эверетт Куп, самый высокий медицинский чин в стране, подверг публичной критике позицию Беннета.

Противоречия, связанные с проблемой тестирования на СПИД, все еще бушуют не только в Вашингтоне, но и во многих других столицах[381]. Соотношение прав индивида и коллектива, в котором он находится, противоречия между личными интересами и гласностью — все эти вопросы по-прежнему остаются неясными, а проблемы нерешенными.

Еще в большей степени наблюдается столкновение интересов в связи с запутанным положением дел в законах, регулирующих такие вещи, как авторские права, патенты, торговые тайны, коммерческие секреты, деятельность лиц, обладающих конфиденциальной информацией в силу своего служебного положения, и т.п. Все это входит в стремительно развивающуюся инфопрограмму политики. Поскольку продолжается экспансия суперсимволической экономики, может возникнуть и информационная этика, адекватная этой передовой экономике. Однако сегодня такая этика еще отсутствует, и политические решения принимаются в ужасающем моральном вакууме. Существует лишь очень малое количество правил, которые не противоречат другим правилам.

Во многих странах до сих пор еще нет самой элементарной свободы информации, наблюдается подавление культуры, жесткая цензура печати, правительственная паранойя в отношении секретности. Напротив, в демократических странах с высокоразвитой технологией, где свобода высказывания в какой-то мере защищена, инфополитика начала переходить на более высокий и более тонкий уровень.

Однако мы находимся лишь на начальном этапе инфополитики в передовых в технологическом отношении обществах. Проблемы, которыми мы занимались до сих пор, были еще до-

статочно легкими.

## НОВАЯ ВСЕМИРНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

**В**следствие все более глобального характера технологии, проблем окружающей среды, финансов, телекоммуникаций и средств массовой информации системы новых обратных связей, связанных с культурой, начали действовать таким образом, что информационная политика внутри какой-либо страны превратилась в предмет озабоченности для других стран. Инфопрограмма становится глобальной, охватывающей весь земной шар.

Когда радиоактивные облака из Чернобыля достигли некоторых областей в Европе, возникла огромная волна антисоветских настроений, поскольку советские официальные лица не спешили с тем, чтобы сообщить другим странам о пути следования радиоактивных осадков. Задетые этими облаками страны настаивали на том, что они имеют *право* знать факты, и знать их немедленно.

Смысл этих требований был в том, что никакая страна не имеет права скрывать факты и что информационная этика подразумевает, что национальные интересы должны подчиняться интернациональным[382]. В то время, когда случилось другое бедствие — землетрясение в Армении, отрезвленные всеми этими событиями советские власти немедленно сообщили об этом средствам массовой информации во всем мире.

Вместе с тем Советский Союз был не единственным нарушителем вышеупомянутого принципа. Вскоре после Чернобыля адмирал Стэнсфилд Тернер, бывший руководитель ЦРУ, открыто критиковал Соединенные Штаты за то, что они утаили существенную информацию об этом ужасном событии, которая была получена при помощи их спутников с электронной разведывательной аппаратурой. Не выдавая никаких секретов, Тернер заявил, что «способности нашей разведывательной службы... дают нам благоприятную возможность снабжать информацией людей во всем мире»[383].

На самом деле, поскольку новые средства распространения информации охватывают весь земной шар, облегчая глобализа-

цию, требуемую новой системой производства материальных благ, становится все труднее удерживать какую-либо специфическую информацию в рамках одного государства или даже за пределами страны.

Об этом как раз забыло британское правительство во время споров о так называемом «Спай-кетчер» в Великобритании. Когда Питер Райт написал книгу с таким заглавием, в которой он выдвинул серьезные обвинения против прежних чиновников британской контрразведки, правительство Тэтчер запретило ее публикацию. После этого Райт опубликовал свою книгу в Соединенных Штатах и других странах. Попытка британского правительства оказать давление на автора привела лишь к тому, что книга стала международным бестселлером. Телевидение и газеты во всех странах заговорили об этом, гарантируя, таким образом, что та информация, которую хотело бы утаить британское правительство, нашла свой путь и в Великобританию. Благодаря этому процессу обратной связи британское правительство было вынуждено уступить, и книга Райта появилась в продаже и стала бестселлером и в самой Великобритании.

Становится также весьма обычным использование средств массовой информации за пределами какой-либо страны с целью повлиять на политические решения внутри нее. Когда боннское правительство Коля отрицало, что немецкие фирмы оказывали помощь диктатору Муаммару Каддафи в строительстве завода по производству химического оружия в 50 милях от Триполи, разведка Соединенных Штатов снабдила американские и европейские средства массовой информации своими сведениями, полученными путем спутниковой и воздушной разведки. Это привело к тому, что немецкий журнал «Штерн» предпринял свое собственное детальное расследование, что, в свою очередь, заставило правительство «покраснеть» и признать, что ему было известно о том, от чего оно раньше открещивалось[384].

И раз за разом мы видим, что в самом сердце как национального, так и международного политического конфликта находится информация. Причиной не известной ранее важности инфополитики является рост доверия к различным формам знания со

стороны власти, опора власти на знание. Этот исторический сдвиг власти в сторону знания будет осознаваться все в большей степени, инфополитики примутся за то, чтобы сделать его еще более сильным.

И все же все это — лишь перестрелки на небольших дистанциях, которые в ближайшем будущем могут превратиться в самую настоящую и крайне важную информационную войну.

## **КОД «ИНДИАНЫ ДЖОНС»**

**Т**о, что чаще всего можно видеть в Таиланде, особенно в туристских кварталах, — это уличные киоски и ларьки. В них можно купить видеокассеты, музыкальные аудиокассеты, а также много других товаров по сниженным ценам. Причина в том, что продающиеся здесь товары, как и множество других, циркулирующих сегодня по всему миру, — «пиратского» происхождения. Это значит, что артисты, издатели, компании по звукозаписи — все они не получают ничего от этой продажи[385].

В Египте так называемые подпольные издатели нелегально выпускают в огромном количестве западные книги в переводе на арабский язык, при этом они не платят ничего авторам или издателям оригиналов этих книг[386]. «Книжное пиратство на Среднем Востоке достигло таких размеров, что уступает только Дальнему Востоку и Пакистану», — сообщает ежемесечник «Миддл Ист», выходящий в Лондоне. В Гонконге полиция арестовала 61 человека после рейда по 27 книжным магазинам, в которых было найдено 647 книг, подготовленных к нелегальному воспроизведению. Однако во многих странах пиратство не только является легальным, но и поощряется за его экспортные возможности. Новые технологии делают пиратские способы изготовления более дешевыми и легкими.

Голливуд выступил с контратакой против пиратства, которое в середине 80-х годов наносило ежегодный ущерб американской киноиндустрии в размере 750 млн. долларов. Когда фильм «Индиана Джонс» и «Роковой замок» впервые вышли на экран, каждая копия фильма содержала код, который давал возможность ее идентификации таким образом, что если бы были сде-

ланы нелегальные копии, то их можно было бы выследить[387]. С тех пор сходная система кодирования стала применяться многими людьми в крупных студиях.

Тем не менее в 1989 г. в Тайване, например, было 1200 так называемых кинотелевизионных салонов — небольших частных помещений, в которых могли собираться группы подростков, чтобы смотреть пиратские видеозаписи самых новых американских фильмов[388], — что-то вроде кино для автомобилистов на открытом воздухе, только гораздо меньшего размера. Подростки стояли в длинных очередях, чтобы попасть туда. Эти нелегальные показы были очень популярны, и они влияли на снижение цен на билеты в обычных кинотеатрах. В конце концов, давление со стороны Голливуда привело к тому, что правительство приняло крутые меры к этим салонам.

Одновременно с явным пиратством существуют еще и патентные войны — отказ различных стран платить гонорары, например, за новое лекарство, для разработки и испытания которого ученые-исследователи затратили огромные средства.

Помимо открытого пиратства, весьма крупной глобальной индустрией стали подделки всякого рода, при этом на мировом рынке появились дешевые варианты модных изделий и других товаров. Но еще более важным является воровство путем нелегального копирования компьютерных программ не отдельными специалистами для собственного пользования, а действующими пиратскими методами широкомасштабными распространителями этих программ[389]. Все эти проблемы стали особенно значимыми благодаря самым современным технологиям, облегчающим процесс копирования и кражи.

К 1989 г. вопрос о том, как защитить интеллектуальную собственность, в большой степени лежащую в основе новой системы создания благосостояния, привел к политическим трениям между странами. Интеллектуальная собственность (сам этот термин содержит в себе противоречие) предполагает владение чем-то нематериальным, возникшим в результате творческих усилий в науке, технологии, искусстве, литературе, сфере дизайна и в области знания в целом. По мере распространения супер-

символической экономики все эти категории становятся все более значимыми экономически и благодаря этому — политически.

В Вашингтоне возникли политические баталии между различными группами, связанными с торговыми операциями, поддержанные торговым представителем Соединенных Штатов, который требовал жестких действий со стороны Соединенных Штатов против Таиланда, чтобы последний сурово наказал пиратство и положил конец подделкам американских продуктов интеллектуального характера. Требования состояли в том, что если таиландское правительство не выполнит этого, то американские власти должны применить в отношении него соответствующие меры. В частности, это означало бы повышение налогов на таиландские товары, экспортируемые в США, — искусственные цветы, черепицу, сушеные мунговые бобы и оборудование для телекоммуникаций.

Другие министерства в правительстве Соединенных Штатов — государственный департамент и служба национальной безопасности — выступали против этих требований, призывая к снисходительности и, очевидно, отдавая предпочтение интересам дипломатии и военной безопасности по сравнению с интересами владельцев патентов и авторских прав.

В последний день своего пребывания на посту президента Соединенных Штатов Рональд Рейган отклонил еще более строгие предложения о крутых мерах и ограничился снятием льгот, которые имел Таиланд в отношении импортных пошлин на перечисленные товары.

Но Таиланд вряд ли является главным нарушителем авторских прав и патентных технологий, как они понимаются в странах с передовой экономикой, и эта небольшая схватка в Вашингтоне служит лишь иллюстрацией того, что происходит на многих других фронтах, когда продукты творческой деятельности становятся все более и более важными для всех экономических систем с высокой технологией.

В 1989 г. владельцы авторских прав, в том числе музыкальная индустрия, компьютерная индустрия и книжные издатель-

ства, выступили с требованием, чтобы правительство Соединенных Штатов предприняло действия в отношении 12 стран, которые, как они утверждали, продавая по сниженным ценам, наносят урон американскому хозяйству в размере 1,3 млрд. долл. в год. В эти 12 стран вошли Китай, Саудовская Аравия, Индия, Малайзия, Тайвань и Филиппины.

Защита интеллектуальной собственности, проводимая в наиболее резкой форме американцами, в большой степени находится также в сфере внимания Европейского Сообщества и Японии [390]. ЕС выступило с призывом к таможенным службам всего мира — подвергать конфискации поддельные товары и привлекать к уголовной ответственности тех пиратов, которые осуществляют свою деятельность в коммерческой сфере [391].

Политическая борьба в связи с интеллектуальной собственностью разыгрывается, помимо других мест, на совещаниях по общему соглашению по тарифам и торговле, где страны с развитой экономикой находятся в оппозиции по отношению к странам со слабо развитым хозяйством, представители которых иногда отражают мнение, выраженное арабскими студентами, покупающими пиратские книги и настаивающими на том, что «западная идея об авторских правах является элитарной и служит лишь для того, чтобы обогатить издателей».

И все же не эта позиция больше всего угрожает странам с развитой технологией. Очень серьезная философская проблема — можно ли владеть интеллектуальной собственностью так же, как и собственностью на материальные предметы, или же вся эта концепция собственности должна быть серьезно пересмотрена?

Футуролог Харлан Кливленд писал о том, что «глупо отказываться от совместного использования того, что не может быть личной собственностью». Кливленд отмечает: «То, что создает любую крупную компанию или великую нацию, — это не защита того, что известно, а приспособление нового знания, взятого у других компаний или наций. Как можно защитить интеллектуальную собственность? Этот вопрос содержит в себе явную путаницу: в нем используется неверный глагол и подмена понятий»

[392].

Такая аргументация нередко используется для того, чтобы поддержать представление о мире, в котором вся информация является свободной и ничем не ограниченной. Это — мечта, которая хорошо совпадает с просьбами более бедных стран относительно науки и технологии, необходимых им, чтобы покончить с экономическим отставанием[393]. Однако при этом остается без ответа встречный вопрос со стороны высокоразвитых стран: «Что произойдет с бедными или богатыми, если общемировой поток технологических инноваций пересохнет?» Если по причине пиратства фармацевтическая фирма не сможет возместить огромные суммы, затраченные на разработку новых лекарств, то весьма маловероятно, что она сможет в будущем вкладывать что-либо в исследования в этой области[394]. Кливленд прав в том, что все страны нуждаются в знаниях, культуре, искусстве и науке, имеющих за границей. Но если это так, то должны быть цивилизованные правила обмена в этих областях, которые призваны усиливать, а не ограничивать дальнейшие инновации.

Создать такие правила, а также лежащую в их основе информационную этику — это исключительно трудная задача в мире, разделенном на три части, в каждой из которых преобладает сельское хозяйство, индустриальная или постиндустриальная экономика. В то же время очевидно, что эти проблемы имеют только одну тенденцию — становиться все более важными. Контроль над нематериальной сферой — идеями, культурой, образами, теориями, научными формулами, компьютерными программами — будет привлекать к себе все больше и больше внимания со стороны политиков во всех странах, ибо пиратство, подделки всякого рода, воровство, технологический шпионаж все в большей степени начинают угрожать жизненно важным частным и национальным интересам.

Абдул А. Саид и Луис Р. Симмонс в книге «Новые властители» говорят: «Природа власти претерпевает поистине радикальные преобразования. Все в большей степени она оказывается зависящей от неправильного распространения информации. Неравен-

ство, которое в течение долгого времени связывалось прежде всего с величиной дохода, начинает все более зависеть от технологических факторов и политического и экономического контроля над знаниями».

В XIX в. и в начале XX в. страны начинали воевать друг с другом, чтобы взять в свои руки контроль над сырьевыми базами, в которых нуждалась их фабричная экономика. В XXI в. самым главным из всех видов сырья будет знание. Не может ли оно стать причиной войн и социальных революций в будущем? И если это так, то какова станет в будущем роль средств массовой информации?

## 26. ИМИДЖМЕЙКЕРЫ



Бенджамин Дей был владельцем типографии, и ему было всего двадцать три года, когда ему в голову пришла «безумная» идея, благодаря которой ему удалось резко повлиять на историю того, что мы называем теперь массмедиа, т.е. средствами массовой информации. Это было в 1833 г., когда население Нью-Йорка уже выросло до 218000 человек. Однако у крупнейшей ежедневной газеты здесь было лишь 4500 подписчиков. В то время, когда средний рабочий в Америке зарабатывал 75 центов в день, нью-йоркская газета стоила 6 центов, поэтому лишь немногие люди могли позволить себе купить ее. Газеты тогда печатались на ручном станке, который мог произвести не более нескольких сот копий за час.

Дей использовал замечательный шанс.

3 сентября 1833 г. он выпустил нью-йоркскую газету «Сан» и стал продавать ее по одному пенсу за штуку. Он выпустил на улицы толпу мальчишек, чтобы продавать свою газету, — это было инновацией для того времени. За 4 доллара в неделю он нанял человека, который посещал суды и давал полицейскую хронику. Это было одним из первых случаев использования репортера. В течение четырех месяцев газета «Сан» стала самой популярной в городе. В 1835 г. Дей купил самый совершенный печатный станок с паровым двигателем, и тогда ежедневный тираж «Сан» вырос до неслыханной ранее цифры — 20000 экземпляров. Дей изобрел общедоступную, массовую прессу, крими-

нальные истории и т.п.[395]

Его инновации шли параллельно и приблизительно в одно и то же время с деятельностью других «сумасбродов» — Генри Геттерингтона с его системой пересылки корреспонденции по всей Англии всего за два пенса, и Эмиля де Жирардена с газетой «Ла пресс» — во Франции. Низкокачественная «пенсовая газета», называемая в Англии «нищей прессой», была, однако, чем-то более важным, чем обычное коммерческое предприятие. Она долгое время влияла на политику. Наряду с профсоюзами и попытками внедрить всеобщее обучение, она помогала бедным слоям населения входить в политическую жизнь страны.

К 1870 г. политики любого толка уже должны были принимать во внимание нечто, названное «общественным мнением» [396]. Так, один французский мыслитель писал: «Сейчас нет ни одного правительства в странах Европы, которое не учитывало бы общественного мнения, которое не чувствовало бы себя обязанным давать отчет о своих действиях, показывая, сколь близки они национальным интересам, или же не ссылалось бы на интересы людей с целью оправдать любое превышение своих полномочий».

Через 150 лет после Бенджамина Дея другой «сумасбродный» человек выступил с идеей, которая, без всякого сомнения, должна была сделать его банкротом. Тед Тернер, человек высокого роста, дерзкий, нетерпеливый и весьма колоритный, после самоубийства отца стал наследником компании по телевизионному анонсу. Тернер приобрел радио- и телевизионную станцию и не знал, чем бы еще заняться, когда заметил нечто странное. Повсюду в Соединенных Штатах возникали кабельные телевизионные станции, но им не хватало программ и рекламы. В то же время в небе находились такие предметы, как спутники.

Тернер сложил два и два — и получил пять. Он вел направленную передачу со своей станции в Атланта на спутник и оттуда вниз, на страдающие от отсутствия программ и реклам кабельные станции. Тогда же он предложил единый национальный рынок для рекламодателей, испытывавших трудности с покупкой времени на рекламу у небольших кабельных станций.

Его «суперстанция» в Атланте стала краеугольным камнем растущей империи.

1 июня 1980 г. Тернер предпринял следующий шаг, еще более безумный, как можно было тогда подумать. Он образовал Информационный канал кабельного телевидения ( Cable News Network, CNN ), который критики назвали в шутку «Chicken Noodle Network»[397]. Си-эн-эн стала посмешищем для всех ученых мужей массмедиа, от узких улочек Манхэттена до студий Лос-Анджелеса. На Уолл-стрит не сомневались, что это будет крах, который, вероятно, обрушит и весь остальной бизнес Тернера. Ведь никто и никогда не пытался раньше создать круглосуточную информационную систему.

Сегодня Си-эн-эн является, по-видимому, наиболее влиятельным широковещательным источником новостей в Соединенных Штатах. В Белом доме, в Пентагоне, в иностранных посольствах, а также в миллионах домов по всей Америке телевизионные мониторы постоянно настроены на Си-эн-эн[398].

Однако безудержные мечтания Тернера шли далеко за пределы Соединенных Штатов, и сегодня Си-эн-эн действует в 86 странах, что делает ее самой глобальной из всех телевизионных сетей, гипнотизирующей и среднеазиатских шейхов, и европейских журналистов, и латиноамериканских политиков тем, что она дает обширную информацию из первых рук о таких событиях, как убийство египетского президента Анвара Садата, репрессии китайских властей в 1989 г. против участников акта протеста на площади Тяньаньмэнь или американское вторжение в Панаму. Программы Си-эн-эн распространяются по воздуху или по кабелю, достигая гостиничных номеров, контор, домов и даже государственных апартаментов на улице Королевы Елизаветы II.

Одной из малоизвестных ценностей, которой обладает Тернер, является видеокассета, сделанная во время его частной встречи с Фиделем Кастро. На этой встрече Кастро заметил, что и он тоже смотрит обычно Си-эн-эн. Тернер, никогда не упускающий возможности сделать рекламу своей компании, спросил, не хочет ли он сказать то же перед камерой для рекламы. Каст-

ро пыхнул сигарой и сказал: «А почему бы и нет, в самом деле?» Реклама никогда не появилась в эфире, но Тернер время от времени показывает эту запись своим друзьям[399].

Тернер — единственный в своем роде. Красивый, резкий, странный, непредсказуемый в своих поступках, он является владельцем ранчо буйволов, бейсбольной команды в Атланте, библиотеки старых фильмов и, как говорят критики, у него самый громкий и наглый голос на юге страны.

Ярко выраженный тип свободного предпринимателя, он стал также и борцом за мир задолго до того, как он и актриса Джейн Фонда начали свой сильно разрекламированный любовный роман. Он организовал Игры доброй воли в Москве в то время, когда такое мероприятие требовало не только политической, но и финансовой смелости. Его компания придает также исключительно важное значение экологическим программам.

Сейчас Тернер — самый удивительный из примерно десятка самых крупных и далеко идущих магнатов массмедиа, которые революционизируют средства массовой информации даже еще более глубоко, чем это сделал когда-то Бенджамин Дей. Их коллективные усилия будут в течение долгого времени влиять на власти во многих странах.

## **МНОГОКАНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО**



Основное направление перемен в массмедиа, по крайней мере с 1970 г., когда в книге «Шок будущего» была предсказана грядущая демассификация эфира, состоит в разделении массовой аудитории на сегменты и подгруппы, каждая из которых получает свою конфигурацию программ и сообщений. Наряду с этим происходит огромная экспансия образов, передающихся по телевидению в форме новостей и различных развлекательных программ.

Существует определенная причина для этого взрыва в сфере образов.

Конечно, люди всегда обменивались символическими образами реальности. С этим прежде всего связан язык. Именно на этом основано знание. Однако в разных обществах требуется большая или меньшая степень обмена символами. Переход к

экономике, основанной на знании, резко усиливает потребность в коммуникации и способствует гибели старой системы доставки символов.

Прогрессивная экономика нуждается в рабочей силе, обладающей исключительно высокой степенью развития в образной сфере. Эта рабочая сила требует постоянного и свободного доступа ко всем видам информации, которые раньше считались никак не связанными с продуктивностью работы. Она требует работников, которые могут быстро приспосабливаться к то и дело возникающим переменам в методах работы, в организации и повседневной жизни — и даже превосходить их.

Самые лучшие работники — это практичные люди, которые любят жизненные блага, чуткие к новым идеям и модам, вкусам потребителей, экономическим и политическим переменам, знающие толк в проблемах, связанных с конкуренцией, изменениями в сфере культуры, и множество других вещей, которые раньше считались существенными только для управляющей элиты.

Эти разнообразные знания берутся не только из школы или технических учебников, но и благодаря тому, что люди постоянно воспринимают массу новостей, поступающих по телевидению или через газеты, журналы и радио. Косвенным образом они поступают также благодаря различным «развлекательным» программам, большинство которых неумышленно снабжает нас информацией о новых стилях жизни, отношениях между людьми, социальных проблемах и даже обычаях и рынках других стран.

Некоторые шоу, вроде Мэрфи Брауна, где главные роли играет актриса Кэндис Берген, представляют собой драмы или комедии, непосредственно связанные с текущими событиями. Но даже если этого и нет, телевизионные шоу воспроизводят образы реальности, иногда даже вопреки своим телениям.

Это верно, что нарочитое содержание телевизионного шоу — обстановка и поведение главных героев — часто дает ложную картину социальной реальности. Однако во всех телевизионных программах и в рекламных передачах, так же как в фильмах, есть дополнительный слой, который можно назвать

«неумышленным, непреднамеренным содержанием».

Он состоит из различных деталей фона — пейзажа, машин, уличных сцен, архитектуры, телефонов, автоответчиков, так же как и из почти незаметного поведения второстепенных персонажей вроде шутиливой беседы между какой-либо официанткой и клиентом — в то время как главный герой садится за стойку бара. В отличие от задуманного содержания какая-нибудь неумышленная деталь часто передает совершенно точную картину повседневной реальности. Более того, даже самые банальные «полицейские шоу» дают картину сиюминутных увлечений и мод и выражают широко распространенные взгляды на вопросы секса, религии, денег и политики.

Ничто из этого не упускается и не забывается зрителем. Оно записывается «в файлах» мозга и формирует часть общего «банка данных» о мире, присущего каждому конкретному человеку. Таким образом, хорошо это или плохо, но оно влияет на тот багаж представлений, с которым человек приходит на свое рабочее место. (Забавно, что основная часть представлений о мире, оказывающих все более сильное воздействие на продуктивность работника, складывается у него именно в то время, когда он «отдыхает».) По этой причине «чистое развлечение» нельзя больше назвать «чистым».

Короче говоря, новая экономика прочно связана не только с формальными знаниями и техническими навыками, она не обходится даже без массовой культуры и все расширяющегося рынка образов. Этот бурлящий рынок не только растет, но и реструктуризируется. Его собственные категории перестраиваются. Кто знает, приведет это к лучшему или к худшему, но очевидно, что привычные нам границы между шоу-бизнесом и политикой, отдыхом и работой, новостями и развлекательными передачами рвутся, и мы оказываемся вовлеченными в ураган разрозненных, калейдоскопических образов.

## **ПОЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБОРА**



сновными создателями всех этих изображений до последнего времени были главные широкоэвещательные радио- и телевизионные сети. Сегодня в Соединенных

Штатах, где демассификация наиболее далеко ушла вперед, их сила, однако, стремительно идет на убыль. Там, где совсем недавно высились только такие гиганты, как ABS — Американская телерадиовещательная корпорация (Эй-би-си), NBC, Национальная радиовещательная компания (Эн-би-си) и CBS, Колумбия Бродкастинг Систем (Си-би-эс), сейчас существуют 72 службы разного вида, и еще многие находятся на подходе[400]. По мнению газеты «The Hollywood Reporter», «новое пополнение станций сетевого вещания — это крупные новости по кабельному телевидению». Скоро появятся также станции, специализирующиеся на комедиях, или деловых новостях, или художественной фантастике. Кроме того, Первый канал передает свои программы в школьные классы, а Национальное телевидение для колледжей использует спутник, чтобы снабжать студентов специальными программами.

В 1970 г. в книге «Шок будущего» было заявлено, что «изобретение электронных видеозаписей, распространение кабельного телевидения, расширение радио- и телепередач непосредственно со спутника... все это указывает на огромное увеличение разнообразия программ».

Сегодня кабельное телевидение доступно 57% американских домов; согласно скромным подсчетам, в течение 10 лет эта цифра должна вырасти до 67%. Средний пользователь кабельного телевидения имеет более 27 каналов, из которых он может выбирать, и скоро их количество достигнет 50[401]. В маленьком городке вроде Рочестера в штате Миннесота телезрители имеют возможность выбирать более чем из 40 различных каналов, предлагающих очень широкий выбор — от развлекательных программ для черных и программ на испанском языке до специализированных программ медицинского обучения, предназначенных для большого сообщества медиков, связанных с известной клиникой Майо.

Кабельная система была первой, начавшей раздробление массовой аудитории. Видеокассеты и прямое вещание со спутника, посылающего сигналы не только на кабельные станции, но и непосредственно на домашний телевизор, расщепляют уже

сложившиеся фракции. Так, видеокассеты предлагают зрителям выбор из сотен различных фильмов и программ. И в настоящее время четыре самые крупные компании объединились, совместно обеспечивая американских зрителей 108 каналами стандартного телевидения с высокой разрешающей способностью за счет отражения сигналов от самого мощного в мире коммерческого спутника на принимающие «тарелки» небольшого размера, установленные на домах[402].

Кроме того, количество станций, действующих независимо от трех крупных вещательных корпораций, с конца 70-х годов выросло в четыре раза[403]. Многие из них преобразовались в синдикаты или временные объединения, конкурирующие с самыми крупными корпорациями за пользующиеся самой высокой популярностью программы. Воздействие всех этих сил, вступающих против процесса массификации, на когда-то могущественные вещательные корпорации, по мнению газеты «Ньюсуик», может оказаться для них «катастрофическим».

Роберт Игер, глава отдела развлекательных программ компании Эй-би-си, говорит: «Ключевыми словами во всем этом являются выбор и альтернатива. Это именно то, чего люди не имели в 80-е годы. И это то, что они имеют сегодня»[404]. Но это как раз то, чего хотели бы избежать основные системы вещания. Ибо Си-би-эс, Эй-би-си и Эн-би-си были компаниями Второй волны, привыкшими иметь дело с массами, а не с гетерогенными микрорынками, и поэтому у них существуют те же трудности при адаптации к постиндустриальной экономике Третьей волны, как и у General Motors и Eхon. Выражением озабоченности этими проблемами и было решение Эн-би-си присоединиться к рискованному предприятию — прямому вещанию через спутник.

На вопрос, что случится с Тремя гигантами, Эл Бертон, высокопоставленный продюсер независимого телевидения, отвечает так: «Когда-то, в давние времена, были также три главные радиовещательные корпорации. Но вряд ли сегодня кто-нибудь помнит об их существовании»[405].

## **ГРЯДУЩЕЕ ЕВРОВИДЕНИЕ**



Хотя демассификация СМИ началась впервые в Соединенных Штатах, сейчас Европа стремится наверстать упущенное.

В Соединенных Штатах радио- и телевидение принадлежало частным компаниям, тогда как в большинстве европейских стран радио и особенно телевидение управлялось государством или финансировалось за счет специальных налогов, вносимых слушателями радио и зрителями телевидения. В результате этого у европейцев было даже меньше возможности выбирать себе программу, чем у американцев, когда у них преобладали крупные широковещательные корпорации.

Сегодня в этом отношении — впечатляющие перемены. В Европе существует более 50 спутниковых телевизионных агентств [406]. BSB, британское спутниковое вещание (Би-эс-би), планирует организовать пять прямых спутниковых служб, а «Scy Television» — конкурирующая организация — планирует открыть шесть отдельных служб.

Scy TV и BSB ожесточенно сражаются друг с другом, каждая компания угрожает уничтожить свою соперницу, каждая тратит огромное количество денег, причем нет никакого намека на то, что эти расходы могут окупиться в ближайшее время[407]. Обе не сводят глаз с золотого дна, которое ожидает их, если хотя бы отчасти окажется справедливой оценка крупнейшего британского рекламного агентства «Саатчи и Саатчи». По прогнозам этого агентства, в течение 10 лет более половины британских домов будут оборудованы для приема передач со спутника, и спутниковое телевидение будет иметь около 1,3 млрд. долл. за счет рекламы. Спутниковые антенны для домашнего телевизора сначала шли плохо, но сейчас они продаются быстро, и количество проданных антенн превысило 700000.

Британские телезрители, у которых долгое время было только два канала Би-би-си и которые получили четвертый сетевой канал только в 1982 г., очевидно, скоро станут пользоваться примерно 15 спутниковыми каналами.

Во Франции в результате бурных политических акций монопольный контроль над телевидением прекратился в 1986 г., ко-

гда начал функционировать «La Cinq» (Пятый канал), в открытии которого принимал участие певец и артист Шарль Азнавур, разрезавший ленточку. За короткое время Франция превратилась из страны с 3 каналами, контролируемые правительством, в страну с 6 системами сетевого вещания, 4 из которых принадлежат частным компаниям[408]. Коммерческие телевизионные каналы, такие как «ТВ-плюс» во Франции, возникают также в Швейцарии и Нидерландах.

В Италии государственная радио- и телевизионная корпорация (RAI) в настоящее время противостоит конкуренции со стороны по меньшей мере 4 широкоэмиттерных компаний. Рим гордится тем, что в нем можно принимать, кажется, 25 телевизионных каналов.

С 1985 г., когда в Западной Германии вышел в эфир мелодиями «Симфонии нового мира» Дворжака первый частный кабельный канал, добавилось 2 новых коммерческих канала и активно создавались кабельные системы. Сегодня 6 миллионов домов в Западной Германии принимают кабельные программы[409]. И Испания, стараясь не отстать от других стран, открывает 3 новые частные широкоэмиттерные компании, конкурирующие с государственными.

Ситуация меняется столь стремительно, что сделанные нами оценки могут оказаться устаревшими даже за то время, пока они будут опубликованы. И никто не может сказать с полной уверенностью, насколько вырастет количество новых каналов в Европе в ближайшие годы, увеличив число существующих сейчас каналов в два, а может быть, и в три раза. И это — без учета того взрыва в системе радио и телевидения, который, очевидно, произойдет в странах Восточной Европы, освободившихся от своих коммунистических правительств. Здесь многочисленные широкоэмиттерные станции должны расцвести быстро, как одуванчики.

В то же время Япония, являющаяся пионером в создании телевизионных систем высокого разрешения, значительно медленнее двигалась до сих пор по пути распространения кабельного телевидения и увеличения количества отдельных каналов.

Однако если она останется верной своему историческому прецеденту, то, когда такое решение будет принято, она пойдет по этому пути с невероятной скоростью.

Таким образом, наблюдаются два, по-видимому, противоположных друг другу процесса. На финансовом уровне мы видим процесс консолидации. А на уровне тех, кто пользуется телевидением, налицо увеличение разнообразия передач, связанное с появлением множества новых телевизионных каналов и других средств массовой информации.

## **ТОТАЛЬНАЯ РЕКЛАМА**



Уществование всемирного рынка образов привело некоторые компании, в том числе владеющие средствами массовой информации, к простому и прямолинейному выводу. Они решили, что пришло время «глобализации», когда они могут пытаться расширить до глобального, всемирного масштаба то, чем они успешно занимались до сих пор в пределах своей страны[410].

Такая прямолинейная стратегия, как оказалось, потерпела поражение.

Прогрессивные способы создания избытка предполагают глобализацию изрядного количества производства и параллельное развитие глобальных способов распределения. Таким образом, поскольку корпорации по производству и распределению товаров начали образовывать альянсы, не ограниченные пределами одной страны, рекламные агентства стали действовать так же. Используя преимущества, даваемые низким курсом доллара, британская «WPP», к примеру, «заглотила» и компанию «Дж. Уолтер Томпсон», и «Оджилви и Мазер» — двух американских гигантов со всеми их правами и привилегиями. В своем стремлении стать крупнейшим мировым агентством «Саатчи и Саатчи» проглотили, помимо других фирм, и компанию «Комтон Адвертайзинг и Дансер Фицджералд Сэмпл».

Теоретически транснациональные информационные агентства могли бы без особых усилий наладить стандартизованную рекламную деятельность, переходя от транснациональных корпораций к транснациональным СМИ. Одни и те же коммерче-

ские рекламы могли бы транслироваться на многих языках. Просто! Больше комиссионных для агентства!

Стратегия «тотальной рекламы» была частично обоснована специалистом в области маркетинга Теодором Левиттом из Гарварда, который, как гуру, проповедовал, что «потребности и желания всего мира состоят в том, чтобы быть окончательно однородными». Он радовался приходу «глобальных» товаров и фабричных марок, имея в виду, что одно и то же изделие, сопровождаемое и подкрепляемое одной и той же рекламой, которое раньше продавалось внутри страны, будет теперь распространяться по всему миру. Другими словами, стандартизация, характерная для индустриализма, которая раньше проявлялась на национальном уровне, будет теперь осуществляться на уровне глобальном, общемировом.

Теория «тотальной рекламы» оказалась ошибочной[411] потому, что такая реклама не видит различий между разными регионами и разными рынками. Некоторые из них находятся еще в условиях, предшествующих массовому рынку; другие — как раз на стадии массового рынка; а некоторые уже переживают тот период, когда происходит демассификация, типичная для наиболее передовой экономики. В этих последних странах потребители требуют большей индивидуализации изделий, поэтому их определенно не привлекают некоторые однородные товары или услуги. Вряд ли можно ожидать, что один и тот же маркетинг или одна и та же реклама будут пригодны для всех этих разных условий.

Теория Левитта также явно недооценивает экономические последствия культурных предпочтений и предпосылок в тот момент, когда культура приобретает все большее значение. Исследование, проведенное в 1988 г. коммерческим банком Хилл Сэмюэл для Конфедерации британской промышленности, свидетельствует, что даже объединенную Европу нельзя рассматривать как однородную. Так, согласно сообщению, сделанному в результате этого исследования, французские домохозяйки предпочитают стиральные машины, которые загружаются сверху, а британские — больше любят те, которые надо загружать спере-

ди. Жители Германии считают низкое кровяное давление проблемой, требующей серьезного лечения, тогда как британские доктора так не думают. Французы, как отмечается в сообщении, озабочены такой болезнью, связанной с «нарушением питания сердца, как спазмофилия, которую британские врачи вообще не диагностируют». А разве привычки в отношении еды, работы, развлечений, любви, красоты — или даже политики, — разве они не менее различны?

На практике, упрощенческая теория «тотальной рекламы» оказалась губительной для тех фирм, которые ее приняли. В большой передовой статье «Уолл-стрит джорнал» определил эту теорию как дорогостоящее фиаско. В статье детально рассказывается об агонии фирмы «Паркер Пен», пытавшейся следовать указаниям этой теории. (Она запуталась в долгах, уволила своих ответственных управляющих и в конце концов должна была продать свой отдел по производству шариковых ручек.) Когда была сделана попытка украсить средство для ухода за кожей эмблемой с Эрно Ласло и предложить ее и бледнолицым австралийцам, и смуглым итальянцам, неудивительно, что это закончилось провалом. Даже фирма «Макдоналдс», как оказалось, приспособливается к национальным различиям, предлагая пиво в Германии, вино во Франции и пирог с консервированной бараниной в Австралии. На Филиппинах эта компания предлагает Мак-спагетти. Если разнообразие необходимо в товарах потребления, то не очевидно ли, что оно не менее важно в культурной или политической идеологии? Не приведут ли глобальные СМИ не к уменьшению, а к увеличению различий между разными народами?

Факт состоит в том, что, за некоторым исключением, в культуре, как и в сфере производства, происходит процесс демассификации. И сама множественность средств массовой информации ускоряет этот процесс. Таким образом, те, кто занят «продажей» политических кандидатов или идей, будут вынуждены противостоять не однообразию, а крайне высокой степени различий. Если товарам, за редким исключением, не удастся охватить весь мировой рынок, то как смогут преуспеть в этом поли-

тические деятели или страховые агенты?

Вместо того чтобы делать нашу планету все более гомогенной, чем занимались средства массовой информации в период доброй старой Второй волны, новая глобальная система массмедиа могла бы сделать существующие различия еще более глубокими. Таким образом, глобализация — это не синоним гомогенности. Покойный канадский теоретик в области средств массовой информации Маршалл Маклюэн прогнозировал, что вместо одного-единственного глобального поселения мы скорее всего увидим множество совершенно разных глобальных поселений, каждое из которых впаяно в новую систему массмедиа, но все они стремятся к тому, чтобы сохранить или усилить свою культурную, этническую, государственную или политическую индивидуальность.

## НОВЫЕ МАГНАТЫ



а самом деле глобализация средств массовой информации, необходимая для развития новой экономики, происходит весьма быстро.

Когда японская компания «Сони» приобрела за 5 млрд. долл. американскую компанию «Коламбия Пикчерс Антертаймент» и стала владельцем крупнейшей в Голливуде библиотеки кинофильмов, в том числе таких как первоклассные фильмы «На гребне волны», «Лоуренс из Аравии», «Кramer против Крамера», а также 220 кинотеатров и 23000 телевизионных эпизодов, это было потрясением для индустрии рекламы[412]. «Сони» готовится к крупному рекламному мероприятию, связанному с продажей 8-миллиметровых видеоплееров и видеоманитофонов, и хотела бы, чтобы компьютерные программы («software») шли бы вместе с выпускаемыми фирмой «железками» («hardware»). Но эта сделка — лишь одна из многих, меняющих всю структуру «индустрии образов».

Так, «Фуджисанкей Комьюникэйшн Груп» купила «Веджин Мьюзик», британское «TV South» — «MTM Enterprises», — телевизионную фирму, основанную Мэри Тайлер Мур. Немецкая «Бертелсманн Груп», одна из крупнейших компаний среди владеющих средствами массовой информации, имеет свои филиалы в

более чем 20 различных странах. Сфера деятельности компании Руперта Мэрдока охватывает три континента, в том числе газеты и журналы, книжные издательства, кинопродукцию и телевизионную сеть в Соединенных Штатах.

Один побочный эффект всех этих процессов состоит в росте весьма колоритной группы магнатов глобальных средств массовой информации, пионером среди которых является австралиец и американец Мэрдок.

Загруженный, иногда сверх меры, проблемами, связанными с его газетами, деспотически обращающийся с профсоюзами, неустанный участник состязаний, он в то же время принадлежит к числу перспективно мыслящих людей, систематически изучающих современные технологии. Помимо газет, которыми он владеет или которые он контролирует в Австралии, Соединенных Штатах и Великобритании, Мэрдок тщательно собирает в единое целое вертикально интегрированную империю глобальных массмедиа[413].

Он является владельцем значительной части широкоэвещательной корпорации XX - th Century - Fox, имеющей права на многие тысячи часов показа кинофильмов и телевизионных программ. Он владеет компанией Fox TV и журналом TV Guide в Соединенных Штатах. В Европе он стал пионером в области спутникового вещания и является владельцем 90% акций Sky Channel, нового спортивного канала, и круглосуточного информационного канала, который берет часть материалов из его же лондонских газет — «Тайме» и «Санди Тайме». Кроме того, совместно (50:50) с британской фирмой «Эмстрэд» он организовал рискованное предприятие по производству дешевых спутниковых антенн, предназначенных для приема широкоэвещательных программ в домашних условиях.

Принесет ли эта вертикальная интеграция, в конце концов, желаемую «синергию», будет видно в дальнейшем. Как мы отметили, другие индустриальные отрасли как раз отходят от вертикальной интеграции. Но так или иначе, ясно, что Мэрдок уже вдохнул новую энергию во все отрасли издательской и широкоэвещательной деятельности.

В Великобритании Роберт Максвелл, человек из породы бульдозеров, расхаживающий с важным видом, которого, по причине его прошлого, иногда называют «хвастливым чехом», «черным ураганом» или «капитаном Бобом», начинал с публикации нескольких никому не известных академических журналов. Уроженец Чехословакии, Максвелл во время Второй мировой войны служил офицером в британской армии, а позже был выбран в парламент[414].

Отталкиваясь от этой скромной издательской базы научного характера, он создал целую империю, состоящую из кусков многих существующих телевизионных компаний, в том числе TE1 во Франции, 10-го канала в Испании, Центрального телевидения в Великобритании, киноканала и канала MTV. Его далеко идущая деятельность распространяется на журналы, газеты и книгоиздательскую фирму «Макмиллан» в Соединенных Штатах.

Рейнхард Мон[415] резко отличается от Максвелла и Тернера, будучи скромным человеком с философским складом ума и тщательно обдуманной идеей относительно менеджмента, участвуя в деле служащих и социальной ответственности владельцев компаний.

Попав во время Второй мировой войны в тюрьму как немецкий военнопленный, он содержался в Конкордии, штат Канзас, и был потрясен американской демократией, в частности, на него произвела большое впечатление такая организация, как «Клуб Книги Месяца». Он вернулся в маленький городок Гютерсло, возглавил семейное издательство библейской литературы и сумел превратить «Бертелсман Групп» в самый влиятельный орган средств массовой информации. Помимо книжных клубов и клубов любителей звукозаписи в Германии, Испании, Бразилии и Соединенных Штатах, а также в 18 других странах, Бертелсман является собственником «Бэнтам Даблдэй Делл Паблишинг Групп» в Соединенных Штатах, книгоиздательства «Плаза и Джанес» в Испании, а также 37 журналов в 5 странах, производства наклеек на кассеты и немалого числа радио- и телевизионных компаний.

Итальянец Сильвио Берлускони, владелец телевизионных

станций, чей доход составляет 60% от дохода всех рекламных фирм Италии, распространил свою активность и на Францию, где он является совладельцем канала «Ла Сенк», и на Германию, где он владеет порядочным куском «Теле-5», и даже на Москву, где он был признан эксклюзивным поставщиком рекламной продукции из Европы в Советский Союз. Берлускони имеет также виды на Югославию, Испанию и Тунис.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ВСЕОБЩЕГО МНЕНИЯ**

**С** изменение финансового контроля над средствами массовой информации всегда приводит к горячим спорам. В наше время одни только размеры империи массмедиа вызывают тревогу. Созданные сетевые структуры и другие средства массовой информации представляют собой опасность. Кроме того, концентрация финансового контроля в руках таких магнатов, как Мэрдок и Берлускони, вызывает в памяти образы таких великих деятелей прошлого, как Уильям Рэндолф Херст в Соединенных Штатах или лорд Норсклифф в Великобритании, — людей, чье политическое влияние было огромным, но которые никоим образом не пользовались всеобщим одобрением.

Первый и наиболее обычный критический аргумент, который можно слышать сегодня, заключается в том, что новые, охватывающие весь земной шар, СМИ сделают наш мир гомогенным. Однако неудача, которая постигла теорию «тотального маркетинга», свидетельствует о том, что этот страх преувеличен.

Самое сильное в этом отношении влияние средства массовой информации оказывали тогда, когда было всего лишь несколько каналов, когда было мало различных широковещательных компаний, и поэтому у зрителей и слушателей было мало возможностей выбора. Но в будущем нас ожидает прямо противоположная ситуация. В то время как содержание каждой отдельной программы может быть хорошим или плохим, самое важное в новом «содержании» — это огромное разнообразие. Переход от массмедиа с малым выбором к массмедиа с огромным выбором имеет не только культурное, но и политическое значение.

Правительства высокоразвитых стран стоят лицом к лицу с будущим, в котором их народы вовсе не будут довольствоваться одиночными сведениями, повторяемыми в унисон несколькими станциями, принадлежащими магнатам массмедиа; напротив, они со всех сторон попадут под обстрел разнообразной и часто противоречащей друг другу информации, изготовленной по специальному заказу и касающейся коммерческой, культурной и политической сфер жизни. В этих новых условиях, в которых находятся сейчас массмедиа, старая «политика мобилизации масс» и «инженерия консенсуса» становятся гораздо более трудноосуществимыми.

Следующий набор аргументов против магнатов новых СМИ касается их личных политических установок. Так, Мэрдока обвиняют в том, что он чересчур консервативен. Максвелл слишком близок к лейбористской партии Великобритании. Тернер — личность непредсказуемая. Этот продал свою душу президенту Франции Миттерану, а тот с кем-то вместе спит, и т.д. Если бы все эти обвинения были справедливы, они просто должны были бы аннулировать друг друга.

Гораздо более важно, что их личные политические взгляды и объединения — это общие для них интересы. Конечно, все они капиталисты, действующие в рамках капиталистической структуры. Поэтому можно предположить, что в целом практические результаты значат для них больше, чем какой-нибудь политический курс.

Когда мы имеем в виду магнатов средств массовой информации, то не столь важно, к кому или чему они расположены — к политикам левого или правого крыла или к соответствующей политике. Гораздо более значительна та поддержка, которую они оказывают — и делом в большей степени, чем словом — идеологии глобализма. Глобализм, или, по меньшей мере, наднационализм. — это естественное выражение нового способа хозяйствования, которое должно функционировать, не считаясь с границами государств. И очевидно, что распространение этой идеологии соответствует личным интересам тех, кто управляет сегодня средствами массовой информации.

Однако этот интерес приходит в противоречие с другим. Ибо если их телевизионные и радиостанции, а также их газеты и журналы намерены достичь финансового успеха, то они должны будут демассифицироваться, т.е. заняться поисками удобных ниш, доставкой узкоспециальной информации, апелляцией к местным интересам своих зрителей и слушателей. Известный лозунг — «Мыслить глобально, действовать локально» — очень хорошо отражает реальные задачи, стоящие перед новыми масс-медиа.

В то же время само наличие мощной коммуникативной среды, способной объединять континенты, будет влиять на систему власти как внутри страны, так и в масштабах всего мира. Таким образом, магнаты новых средств массовой информации, даже если они к этому и не стремятся специально, радикальным образом меняют роль «всеобщего мнения» в мире.

В прошлом столетии национальные лидеры были вынуждены оправдывать свои поступки перед судом общественного мнения своей страны, а завтра они будут уже иметь дело с гораздо более сильным «всеобщим мнением». И точно так же, как деятельность Бенджамина Дея, или Генри Гетерингтона, или Эмиля де Жирардена способствовала тому, что бедные слои населения начали участвовать в политической жизни страны, деятельность сегодняшних магнатов массмедиа приведет к тому, что все новые и новые миллионы людей будут вовлечены в глобальный процесс принятия решений.

В наши дни государства насмеются над всеобщим мнением и не слишком заботятся о его последствиях. Мировое общественное мнение не спасло жизнь узникам Аушвица, народам Камбоджи или людям, которые совсем недавно пытались убежать на лодках от голода и угнетения, свирепствовавших в Азии. Мировое общественное мнение не могло предотвратить и убийства студентов, протестующих против деятельности китайского правительства в Пекине.

И тем не менее мировое общественное мнение иногда оставалось рукой режимов-убийц. История борьбы за права человека знает множество случаев, когда глобальные протесты

предотвращали мучения или даже убийство какого-либо отечественного политзаключенного. Невероятно, чтобы Анатолий Щаранский мог выжить в условиях советских концентрационных лагерей, если бы давление на Москву, оказываемое извне, не освободило его. Шансы на выживание у Андрея Сахарова, очевидно, выросли после присуждения ему Нобелевской премии, когда его имя стало широко известным благодаря постоянному вниманию к нему со стороны средств массовой информации во всем мире.

Глобальная система массмедиа не может превратить отдельные страны в бойскаутов. Однако она повышает цену пренебрежения мировым общественным мнением. В том мире, который конструируется магнатами массмедиа, то, что посторонние говорят о какой-либо стране, будет иметь внутри нее такой вес, которого никогда не было раньше.

Без всякого сомнения, правительства будут изобретать все более утонченные способы лжи для того, чтобы дать разумное объяснение своим эгоистическим действиям и манипулировать все возрастающими в числе средствами массовой информации. Они будут также предпринимать все больше пропагандистских усилий, чтобы улучшить свой имидж в глазах всего мира. Если же эти усилия не увенчаются успехом, они могут привести к существенным экономическим санкциям, вызванным тем, что их поступки вызовут неодобрение в остальных странах.

Южная Африка может, конечно, отрицать, что такие санкции наносят ущерб ее экономике или что ее имидж парии вреден для страны в экономическом отношении. Однако те, кто управляет страной, знают об этом лучше. Мировое общественное мнение представляет собой первый этап глобального действия.

Даже если мир, склонный к нарушению законов, и не наложит официальных торговых санкций на какой-нибудь бандитский режим, тем не менее международные агентства, такие как Всемирный банк, могут отклонить просьбы этого режима на многомиллиардные займы. Частные банки могут не решиться сотрудничать с ними, зарубежные инвесторы и туристы могут оказаться где-либо в других местах. Но хуже всего то, что компа-

нии и страны, которые все еще хотят сотрудничать со страной-парией, будут запрашивать гораздо больше, чем это бывает обычно. Изменения в ситуации при переговорах зависят от того, какой имидж имеет страна в глазах мирового общественного мнения.

Более того, поскольку значимость мирового общественного мнения возрастает одновременно с распространением системных средств массовой информации, умные, пронизательные политические деятели могут использовать его как некое нетривиальное и лишенное условностей оружие. Оно будет применяться не только для того, чтобы сохранить жизнь некоторым политзаключенным или предоставить возможно более быструю помощь какой-либо зоне бедствия, но и чтобы обезопасить нас по крайней мере от некоторых экологически разрушительных акций, которые, не будь этого, совершились бы на нашей истекающей кровью планете.

Когда армяне подверглись нападению со стороны азербайджанцев в Баку, армяне, живущие в Лос-Анджелесе, узнали об этом мгновенно и тут же начали организовывать политические акции.

Когда католических монахов в Эль-Сальвадоре убивает команда смертников, об этом узнает весь мир. Когда в Южной Африке заключают в тюрьму профсоюзного деятеля, об этом сразу же говорят. Новые всемирные массмедиа в основе своей озабочены тем, чтобы приносить прибыль. Однако вместе с тем средства массовой информации на новом этапе неумышленно повышают уровень межнациональной политической деятельности благодаря исключительному многообразию ее участников.

Таким образом, вовсе не стремясь к этому, такие деятели, как Мэрдок и Максвелл, Тернер и Мон, Берлускони и другие магнаты новых СМИ, создают мощный новый инструмент и отдают его в руки всемирного сообщества.

Но этот инструмент имеет дело не только с поверхностными слоями происходящего. Как мы увидим ниже, новая глобальная система массмедиа стала в действительности главным орудием революционных изменений в сегодняшнем быстро меняющем-

ся мире.

## 27. ПОДРЫВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

30

июня 1988 г. в Викторвилле, штат Калифорния, неподалеку от Лос-Анджелеса, департамент шерифа получил жалобу. Пятерых мексиканцев обвиняли в том, что они запускают громкую музыку, пьют пиво и мочатся на газон, устраивают вечеринки, которые затягиваются после 12 часов ночи. Когда шестеро представителей шерифа прибыли, чтобы разобраться в этом, и пытались успокоить этих людей, в ход пошли кулаки и резиновые дубинки. Для людей шерифа этот случай вряд ли был уникальным — но за одним исключением.

Незаметно для них, пока они боролись с нарушителями порядка, используя резиновые дубинки и различные приемы захвата, сосед, живущий рядом, выставил на окно свою видеокамеру.

Сразу после того как четырехминутная видеозапись была показана латиноязычной общине города, произошел взрыв негодования, вызванный жестокостью, приписываемой полицейским. За этим последовали протесты борцов за гражданские права, далее — ходатайства против помощников шерифа, обвиняемых в использовании излишней силы. Армандо Наварро, исполнительный директор института социальной справедливости, местной организации борцов за гражданские права, сказал: «Я являюсь активистом нашего общества в течение 21 года, но никогда мне не приходилось иметь дело с таким классическим случаем, наглядно и колоритно показывающим, что такое насилие».

Адвокаты помощников шерифа, со своей стороны, утверждали, что видеозапись нельзя считать полностью правдивой, ибо она не показывает, что же случилось до того, как включили видеокамеру, когда, по словам помощников шерифа, насилие было направлено *против них*.

Этот инцидент разросся до больших размеров, когда тот человек, который сделал видеозапись, куда-то исчез и когда представитель мексиканского консульства в Лос-Анджелесе привел в

замешательство суд, начав видеосъемку заседания, свидетельствующего о дискриминации мексиканцев в Соединенных Штатах. В конце концов, федеральный суд выступил против людей шерифа и присудил мексиканцам один млн. долл.[416]

Невероятно, чтобы революционеры, которые сбросили коммунистическое правительство в Чехословакии в 1989 г., слышали когда-либо об истории «Пятерых из Викторвилля». Однако в Праге студенты включали телевизоры на углах улиц и проигрывали видеозаписи, показывающие жестокость чешских властей, пытающихся подавить антиправительственные уличные шествия[417]. Студенты проигрывали также записи с выступлениями драматурга Вацлава Гавела, который прошел путь от политзаключенного до президента. И еще в одном месте, на Тайване, политическая оппозиция также использовала видеокамеры и мониторы, чтобы показать то, что они называли «насилием со стороны правительства».

По всему миру новые коммуникационные системы или новые способы использования старых систем служат для того, чтобы бросить вызов государственной власти (а иногда и свергнуть ее)[418]. По словам основателя «Солидарности» Леха Валенсы, политические перевороты в Восточной Европе можно описать так: «Эти реформы являются результатом цивилизации — компьютеров, спутникового телевидения [и других нововведений], которые предлагают нам альтернативные решения».

## **ЭТОТ МЕРЗКИЙ МАЛЕНЬКИЙ ЧЕЛОВЕЧЕК НА ТВ...**



Свидетельно, что последняя волна революций, которые пронесли в 1989 г. над Восточной Европой, была результатом совместного действия трех сил: долго длящихся неудач в реализации плана экономического благосостояния, которое было обещано социалистическими государствами; заявлением Советского Союза, что он не будет больше помогать коммунистическим правительствам других стран, угрожая своим военным вмешательством, и лавиной информации, которая просачивалась в коммунистические страны, несмотря на все усилия цензуры, — информации, распространяемой посред-

ством новых средств коммуникации.

Во время двадцатипятилетней диктатуры Николае Чаушеску в Румынии существовала самая строгая цензура по сравнению с другими коммунистическими режимами Восточной Европы; она контролировала абсолютно все, что появлялось в прессе и в особенности на телевидении. Сам Чаушеску был большим любителем телевидения, причем ему особенно нравились эпизоды одного полицейского шоу-сериала, где главную роль играл Телли Сэвалас[419]. Несмотря на это, Чаушеску не сумел понять революционные изменения, которые произошли в СМИ во всем мире, и поплатился за это своей жизнью, закончившейся в День Рождества 1989 г.

Если бы Чаушеску изучил ту роль, которую сыграла новая общемировая система СМИ, например в свержении Фердинанда Маркоса на Филиппинах, он мог бы понять, что контролем над СМИ в своей стране уже нельзя удержать народ в неведении, что политические события, происходящие в государстве, все чаще становятся всеобщим достоянием.

«То, что произошло на Филиппинах, — сказал профессор Уильям Адаме, специалист по СМИ в университете Джорджа Вашингтона, — было эпической стадией на пути к революции нового вида — революции посредством электронных СМИ и символов».

По причине исторически сложившихся тесных связей между Филиппинами и Соединенными Штатами, а также потому, что там постоянно находились американские военные базы, Маркос и его основная политическая оппозиция добивались поддержки США. И те, и другие разыскивали иностранных журналистов, чтобы поведать им свою историю.

Когда оппозиция набрала силу, Маркос неохотно согласился на выборы в 1986 г. Развернувшаяся в связи с этим кампания была в полном объеме запечатлена операторами американского телевидения, захваченными драмой Кори Акино, вдовы убитого национального героя, выступившей против коррумпированного старого диктатора.

Вначале президент Рейган поддержал Маркоса. Но поскольку

по американскому телевидению продолжались репортажи, жители США увидели миролюбиво настроенных милостивых демонстрантов, представителей среднего класса, которые протестовали против головорезов Маркоса, и позиция Рейгана начала меняться. Телевизионный критик газеты «Вашингтон пост» писал: «Это никак не выглядело хорошим делом — вступать в союз с этим мерзким маленьким человечком на экране телевизора».

Рейган послал в Манилу своих официальных представителей контролировать выборы, чтобы не было подкупов и обмана. Команда, руководимая сенатором Ричардом Лагэр, нашла множество фактов и того, и другого и обнародовала свои заключения перед телевизионной аудиторией раньше, чем официально сообщила президенту. Этот отчет нанес большой ущерб кампании Маркоса. То, что американцы видели на экранах своих телевизоров, мгновенно просачивалось обратно, на Филиппины.

Освещение событий на телевидении повлияло и на Белый дом, который в конце концов стал поддерживать военную антимаркосовскую фракцию, и эта комбинация силы с информацией сумела лишить Маркоса власти. Маркос, столкнувшись с неизбежным, покинул страну и получил разрешение поселиться на Гавайских островах[420].

Один политолог-аналитик сказал впоследствии: «Если бы он принадлежал к самым великим тиранам XX столетия, он выгнал бы СМИ и начал действовать пулеметами».

А судьба Чаушеску могла бы сложиться иначе. Если бы он позволил действовать СМИ в своей стране и не начал бы использовать пулеметы, он, вполне возможно, остался бы жив. Ниспровержение коммунистических режимов в других восточноевропейских странах, начавшееся весной 1989 г., которая оказалась полной драматических событий, было мирным. И только в Румынии загремели пулеметы.

Одним из последних действий диктатора был приказ об избении участников акций протеста в городе Тимишоара. Когда после этого огромное число румын скопилось на улицах Бухареста, началась борьба между армией и силами безопасности Чаушеску, Сигуранцей. Эта борьба продолжалась многие дни, при-

чем силы госбезопасности сражались и после того, как Чаушеску и его жену предали военному суду и расстреляли[421].

К этому времени центром революции стала 4-я студия «Свободного румынского телевидения». Даже тогда, когда снайперы и десантники пытались овладеть студией, лидеры революционных событий, контролирующие эфир, вновь и вновь демонстрировали кадры с телами диктатора и его жены. Только после этого кровопролитие прекратилось.

Спустя некоторое время газета «Нью-Йорк тайме» объявила, что диктатура Чаушеску была заменена «видеократией».

После свержения коммунистических режимов в Восточной Европе газета «Файнэншл тайме» торжествовала: «То средство, формирующее общественное мнение, в котором Джордж Оруэлл видел инструмент обращения людей в рабство, показало себя освободителем; даже Чаушеску не удалось одурачить свой народ».

Однако чересчур акцентируя свое внимание на телевидении, многие наблюдатели упускают из виду кое-что более значительное. Ибо революционным является не телевидение как таковое, а *взаимодействие* многих различных технологий.

Миллионы компьютеров, факсимильных устройств, принтеров, копировальных приборов, видеомагнитофонов, видеокассет, усовершенствованных телефонных аппаратов вместе с кабельными и спутниковыми технологиями — все это взаимодействует в наше время друг с другом, и их нельзя рассматривать изолированно. Телевидение — это только одна часть той огромной системы, которая связана с разумными электронными сетями, используемыми промышленными и финансовыми кругами для обмена компьютеризированной информацией.

Эта новая система СМИ есть одна из причин роста (а также реакция на этот рост) новой экономики, основанной на знаниях; она представляет собой квантовый прыжок в тех способах, в которых человечество использует символы и образы. Никакая часть этой обширной паутины не может быть полностью изъята из нее. В свою очередь, это и делает ее потенциально опасной, и не только для остающихся где-нибудь в мире Чаушеску,

но и для всех держателей власти. Новая система СМИ является акселератором сдвигов, происходящих в системе власти.

## ТРИ СПОСОБА ДЕЙСТВИЯ СМИ

**Н**учный способ понять власть СМИ — это посмотреть на революцию в СМИ, которая происходит сегодня, в исторической перспективе, и ясно представить себе различия между тремя разными способами коммуникации.

Очень сильно упрощая, можно сказать, что в аграрных обществах Первой волны большая часть коммуникаций осуществляется внутри очень маленьких групп людей, причем они общаются лично, передавая сообщения друг другу. В мире, в котором еще нет ни газет, ни радио, ни телевидения, единственный способ, которым какое-либо сообщение может достичь большой аудитории, — это собрать вместе большое количество людей. На самом деле толпа людей — это первое средство массовой информации.

Толпа может «послать сообщение» вверх, своему правителю. В действительности само по себе количество собравшихся людей — это уже сообщение. Но какие бы коммуникативные возможности ни использовала толпа, наряду с этим она посылает одно и то же сообщение всем людям, которые ее образуют. Это сообщение, которое может оказать очень сильное разрушительное действие, на самом деле весьма просто: «Ты не один». Поэтому скопление людей, толпа, играло в истории решающую роль. Однако проблема в том, что толпа, или сборища людей, как коммуникативное средство обычно существует весьма недолго, она эфемерна.

Толпа была не единственным средством массовой информации в дотехнологические времена. В средневековой Западной Европе католическая церковь благодаря своей исключительной организации находилась ближе всего к тому, что можно назвать устойчивым, долго существующим средством массовой информации — единственным, которое было способно передать одно и то же сообщение большим популяциям людей, *не считаясь с политическими границами*. Эта уникальная способность дала Ватикану огромную власть по отношению к феодальным коро-

лям и князькам в Европе. Это частично служит объяснением и той непрекращающейся борьбы между церковью и государством, которая в течение многих столетий обескровливала Европу.

Система производства материальных благ Второй волны, основанная на фабричном массовом производстве, нуждалась в усилении коммуникации на больших расстояниях; она дала стимул появлению почтовой службы, телеграфа и телефона. Однако новые фабрики и заводы требовали также однородной рабочей силы, поэтому появились основанные на новых технологиях средства массовой информации. Газеты, журналы, кинофильмы, радио и телевидение — все они могут одновременно передать одно и то же сообщение миллионам людей. Таким образом, они стали основными орудиями массификации в индустриальных обществах.

Напротив, система Третьей волны отражает потребности в экономике постмассового производства, возникающей в наше время. Подобно самым поздним предприятиям с «гибким производством», она изготавливает свою образную продукцию по специальным заказам и рассылает различные образы, идеи и символы группам населения, подобранным в соответствии с каким-либо общим признаком, определенным возрастным категориям, людям со сходной профессией или близким образом жизни, этническим группам.

Эта новая весьма высокая степень разнообразия сообщений и СМИ необходима, потому что новая система создания материальных благ требует гораздо более гетерогенной рабочей силы и населения. Демассификация, появление которой было предсказано в моей книге «Шок будущего» и которая была детально рассмотрена в «Третьей волне», стала, таким образом, ключевой характеристикой новой системы СМИ. Однако это лишь одна из сторон новых массмедиа.

## **СЛИЯНИЕ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**



отличие от средств массовой информации периода Второй волны, когда каждое из них действовало более или менее независимо друг от друга, новые средства массо-

вой информации теснейшим образом связаны и слиты друг с другом, поставляя данные, образы и символы туда и сюда, от одного к другому. Примеров такого рода огромное множество.

Радиошоу «call - in» («звоните — ответим»), которое связывает слушателей и организаторов передач по телефону, становится темой фильма, вышедшего в 1988 г. под названием «Talk Radio» и показанного по кабельному телевидению, а также получившего рецензии в прессе; вполне возможно, что вслед за этим этот фильм станет темой того же радиошоу «call - in».

Или возьмем «Broadcast News», фильм о телекомментаторах новостей, который после показа во многих кинотеатрах стал демонстрироваться по телевидению и рекламироваться в газетах.

«Newsweek» описывает «ставшее в наше время весьма обычным зрелище, когда журналист берет интервью у фермера из Айовы, а его самого снимает фотограф, которого в свою очередь записывают на видеомэгнитофон операторы ТВ, и все это становится сюжетом о средствах массовой информации в каком-либо журнале». Фотография именно этой сцены приводится в качестве иллюстрации к сообщению в «Newsweek».

На более глубоком уровне, во вновь выстроенных помещениях газетных редакций постоянно следят за тем, что происходит на экранах телевизоров, для того чтобы быть в курсе самых последних событий. Многие европейские корреспонденты в Вашингтоне смотрят репортажи Си-эн-эн и пишут свои сообщения для газет, исходя из того, что они увидели по телевизору. Таким образом, выполняя функции средства передачи информации, телевидение становится и ее источником.

Организаторы телевизионных «ток-шоу» заимствуют из газет идеи относительно сюжета этих передач и людей, которых нужно на них пригласить. Все они зависят от факсов, компьютеров, электронной обработки текстов, электронных способов набора, цифровых изображений, электронных сетей, спутников и других связанных между собой технологий.

Именно эта высокая степень проникновения друг в друга и превращает индивидуальные СМИ в некую *систему*. Вместе с процессом глобализации это уменьшает значение каждого от-

дельного средства информации, канала, публикации или технологии. В то же время это наделяет СМИ как целое невероятно большой властью, которая пронизывает всю нашу планету. Поэтому то, что на самом деле «работает», — это не «видеократия», а слияние воедино всех средств массовой информации «media fusion».

## ЮДОЛЬ НЕВЕДЕНИЯ



К этому феномену «слияния» («fusion») следует добавить еще феномен «распространения» («diffusion»), ибо никакая часть мира не может сегодня быть отрезана от остальных. Информация проникает через самые плотно закрытые границы.

Несмотря на мощную цензуру, организованную Чаушеску, многие румыны могли ловить передачи болгарского телевидения прямо через границу. (А многие болгары, в свою очередь, предпочитали своему телевидению советские программы.) Даже до революции румыны знали имена диссидентов, действовавших против Чаушеску, которые рисковали своей свободой, выступая за права человека. Их имена становились известными благодаря иностранным радиостанциям, чьи передатчики были направлены на Румынию.

Большинство жителей Восточной Германии могли принимать программы телевидения из Западной Германии; в них им говорили о таких вещах, которые коммунистическое правительство не хотело бы допустить к разглашению. Таким образом, в 1989 г., когда в Лейпциге состоялась антиправительственная демонстрация, жители Восточной Германии узнали об этом из передач западногерманских СМИ. Точно так же было, когда Венгрия открыла свои границы для беженцев из Восточной Германии и когда появились трещины в Берлинской стене. Те, до кого не доходили передачи западногерманского телевидения, жили в основном в области Дрездена, которую называли «Юдолью неведения»[422]. В последнее время таких «юдолей» становится все меньше.

«Утечка» телевизионных передач через границы вряд ли нова, так же как и тот факт, что «Голос Америки» и радиостанция

«Свободная Европа», «Британская широкоэвещательная корпорация» (Би-би-си) и другие вели на коротких волнах свои передачи в коммунистических странах. Во время протестов китайских демократов, которые предшествовали убийствам на площади Тяньаньмэнь, «Голос Америки» вещал по одиннадцать с половиной часов в сутки, охватывая, как было подсчитано, 100 млн. китайских слушателей. Он оповещал даже о том, как можно обойти попытки правительства заглушить передачу[423].

Однако то, чем отличается наше время, — это стратегия СМИ, способных к разрушительной деятельности, которые используют сегодняшние революционеры.

## **РЕВОЛЮЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

**Т**о, что упустил не один только Чаушеску, — это стратегические средства, при помощи которых коммуникации Первой, Второй и Третьей волн могут то объединяться друг с другом, то противостоять друг другу.

Хороший пример такого рода дает религия.

От революции 1989 г. в Восточной Европе больше всех выиграла католическая церковь, которая долгое время хотя и находилась в угнетенном состоянии, но не была разрушена коммунистическими режимами. Церковь, как об этом упоминалось выше, сама по себе была средством массовой информации задолго до того, как сегодняшние Джим Бэккерс и Джимми Свэгтертс начали вести протестантский евангелический кружок по телевидению, и задолго до того, как Пэт Робертсон приобрел столько ТВ-сторонников, что смог организовать президентскую кампанию в Соединенных Штатах.

Церковь обладает властью в сегодняшнем мире отчасти вследствие своего нравственного влияния и экономических ресурсов, а отчасти потому, что продолжает служить средством общения с массами. Будучи способной собирать каждое воскресное утро множество миллионов людей, она имеет аудиторию, намного превосходящую ту, которую собирают самые популярные телевизионные шоу. Конечно, она общается со своими верующими и в остальные шесть дней недели, и в современном ми-

ре церковь умеет использовать газеты, журналы и другие СМИ, чтобы поддерживать при их помощи свой основной способ общения с людьми — лицом к лицу.

Поскольку католическая церковь или любая другая организационно оформленная религия может собирать огромную паству, никакое правительство не может игнорировать ее. Как мы знаем, некоторые правительства делали попытки искоренить церковь (что почти невозможно сделать). Другие старались создать какую-либо замену религии, исходя из национализма, марксизма или какой-либо другой доктрины. Третьи шли на компромисс и пытались кооперироваться с церковью.

В тоталитарных государствах наличие в руках церкви средств массовой информации, не сотрудничающих с государством или не подавленных им, представляет собой постоянную угрозу для государства, поскольку всегда есть опасность, что этот канал связи станет доступным для политической оппозиции. Этим объясняется жестокость, с которой коммунистические государства пытались уничтожить церковь или, когда это им не удавалось, — подкупить ее.

Понимание того, что организованная религия, помимо всего прочего, является также и средством общения с массами, помогает найти объяснение многим властным переменам в наше время.

Оно помогает объяснить, почему в столь разных странах, как Иран под властью шаха и Южная Корея при Чон Ду Хване, экономические и иные недовольства народных масс так часто выступали в форме религиозных движений. В Иране, как известно, тот факт, что протест приобрел религиозную форму, сопровождался свержением светского режима, установленного шахской властью. В Южной Корее это привело к огромному росту христианства как в католическом, так и в протестантском вариантах [424]. В обеих странах организованная религия заняла место политической оппозиции или слилась с ней.

По иронии судьбы, чем больше какое-либо тоталитарное правительство подвергает цензуре и берет под свой контроль все другие средства выражения, тем более важным становится цер-

ковное средство общения с массами как потенциальный носитель их недовольства. Оно может стать единственным способом выразить свою оппозицию по отношению к режиму.

Но когда церковь открывает свой «канал» и начинает выражать народное возмущение с церковной кафедры, то средство, которым передается информация, меняет ее саму, и протесты, возникшие, очевидно, вследствие голода или каких-либо других физических страданий, оформляются в религиозных терминах. Это делает понятным, почему движения, которые начинали бороться за цели, далеко не религиозные, сами собой превращались в религиозные крестовые походы.

В Иране аятолла Хомейни сплавил воедино классовое возмущение и националистические чувства с религиозным рвением. Любовь к Аллаху + ненависть к империализму + антикапиталистические настроения — это тот тройной фанатизм, который превратил Средний Восток в пороховую бочку.

Но Хомейни не просто объединил эти три элемента в единую страсть: он сделал нечто большее. Он объединил также СМИ Первой волны — личные призывы мулл к верующим — с технологией Третьей волны — аудиокассетами и политической информацией, которые обнародовались прямо в мечети и проигрывались и дублировались здесь на дешевых магнитофонах [425].

В противоположность Хомейни, шах использовал СМИ Второй волны — прессу, радио и телевидение. Как только Хомейни удалось свергнуть шаха и установить свой контроль над государством, он также начал распорядиться и этими централизованными СМИ Второй волны.

Стратегия — использовать СМИ и Первой, и Третьей волны, чтобы сражаться с теми, кто контролирует СМИ Второй волны — присуща и другим революционным движениям; она наиболее ярко проявилась в Китае в период протестов в защиту демократии в 1989 г. Старые люди в Пекине, которых била дрожь во время свержения Чаушеску в Бухаресте (это случилось через шесть месяцев после того, как они устроили массовое убийство студентов на площади Тяньаньмэнь), недооценили мощь этой

стратегии.

## КИТАЙСКИЙ СИНДРОМ



Китае все три формы коммуникации столкнулись друг с другом в борьбе за контроль над умами людей.

Плакаты и объявления на стенах были традиционным средством протеста в китайском обществе Первой волны[426]. В начале 1989 г. плакаты начали появляться на стенах в районе пекинского университета; в них содержались резкие высказывания против коррупции, сплетни о привилегированном положении детей партийных руководителей, требования расширить демократические свободы, призывы к увольнению премьер-министра Ли Пена и других.

В конце весны в борьбу включилось другое оружие коммуникативных средств обществ Первой волны — толпа. Воспользовавшись мероприятиями, посвященными памяти лидера реформаторского крыла компартии покойного Ху Яобана, студенты пекинских высших учебных заведений собрались 22 апреля на площади Тяньаньмэнь. Вначале требования протестующих были умеренными, они были направлены главным образом на свободу высказываний и прекращение коррупции. Но, поскольку правительство наотрез отказалось их выполнить, демонстранты остались на площади и организовали голодную забастовку. Количество людей в миролюбиво настроенной толпе все возрастало.

Вскоре к ним присоединились промышленные рабочие, они несли знамена, на которых было написано: «Сюда идут ваши старшие братья». Поскольку правительство саботировало все эти акции, протестующая толпа все разрасталась и достигла своего максимума 18 и 19 мая, когда на улицы вышло более миллиона миролюбиво настроенных демонстрантов из представителей всех слоев общества. Огромная толпа сама по себе уже была совершенно очевидным «сообщением».

В то же время среди китайского руководства происходила ожесточенная борьба, решался вопрос, как надо ответить на эти выступления. Правительство, возглавляемое Ли Пенем, пыталось настроить против протестующих все средства массовой ин-

формации Второй волны — газеты, радио и телевидение. Однако партия, руководимая реформаторски настроенным председателем Чжао Цзяном, контролировала многие из них, в том числе и орган партии — «Народную газету»[427].

Поскольку эта борьба за власть велась с переменным успехом, то освещение событий в СМИ Второй волны менялось на 180°. Когда победу одерживали те, кто был на стороне Чжао, партийная газета и китайское телевидение высказывали симпатии к требованиям бастующих. Наоборот, когда побеждали сторонники твердой линии, то ведущие новостей, редакторы, журналисты были вынуждены подавать свои факты таким образом, чтобы они были направлены против бастующих; таким образом, СМИ Второй волны использовались для того, чтобы ликвидировать сообщения, передаваемые при помощи средств Первой волны.

Однако в то же самое время началась борьба за контроль над более прогрессивными СМИ Третьей волны: спутниками, факсами, ручными видеокамерами, компьютерами, копирувальными аппаратами, глобальными коммуникационными сетями.

Сторонники твердой линии оказались перед лицом двойной проблемы. Они должны были приобрести решающий контроль не только над СМИ внутри страны, но и навязать свою позицию зарубежной прессе. В этих условиях неконтролируемой «картой» было наличие большого количества иностранных журналистов и комментаторов, оказавшихся в Китае в связи со встречей на высшем уровне между Горбачевым и Деном. Эти журналисты, многие из которых имели спутниковую связь, компьютеры и другие продвинутое технологии Третьей волны, также были на улицах, чтобы освещать происходящие там события.

Особенно важным было присутствие информационного канала кабельного телевидения Си-эн-эн, чьи круглосуточные репортажи шли не только в Белый дом и к миллионам телезрителей во всем мире, но, что не менее важно, и в гостиницы в самом Пекине. По мере того как разгоралась политическая борьба, китайские руководители прервали спутниковую связь с внешним миром, затем восстановили ее, но потребовали, чтобы иностран-

ные журналисты использовали китайские линии телевизионной связи[428]. Повсюду царило полное замешательство.

Сознавая, что мировое общественное мнение становится все более важным, сторонники жесткой линии безуспешно пытались прервать все связи между протестующими и теми, кто их поддерживал за пределами Китая. Однако, поскольку Китай в то время установил экстенсивные экономические связи с внешним миром и многим студентам было разрешено учиться за границей, это оказалось очень трудно сделать.

Протестующие адресовали многие свои сообщения непосредственно зарубежной аудитории. Они терпеливо повторяли свои требования репортерам и телевизионщикам из-за рубежа. Они переводили их с китайского языка, писали лозунги на иностранных языках, чтобы телезрители за пределами Китая могли сразу же понимать их. «Le 1789 de Chine» сравнивал их появление с Великой французской революцией. Для американской аудитории они пели «Мы победим» и использовали слова Патрика Генри — «Дай мне демократию или дай мне смерть». Эти усилия, направленные вовне, вызвали демонстрации в поддержку бастующих в Гонконге, на Тайване, в Австралии и на всей территории Соединенных Штатов.

Тем временем один из китайских студентов, обучающийся в Гарвардском университете, организовал «горячую линию» Пекин — Бостон — открытую телефонную связь, круглосуточно передающую новости с площади Тяньаньмэнь в его небольшую квартиру около Гарварда. Оттуда эти новости расходились к китайским студентам на территории Соединенных Штатов по телефону, факсу и компьютеру[429].

В свою очередь, студенты в Стэнфорде и Беркли создали то, что они назвали «нюс-лифт», поддержка новостями. Они использовали факсимильные устройства, чтобы посылать в Китай самые последние сведения, появляющиеся о китайских событиях в американской прессе. Они адресовали их представителям различных компаний в Пекине и других городах, надеясь, что дружественные руки доставят их бастующим студентам. В Китае количество факсимильных устройств оценивалось в 30

тыс., а количество телефонных линий в Пекине — в 3 млн.

Китайские студенты в Соединенных Штатах, многие из которых были детьми правительственных и партийных высоких должностных лиц, также записывали на магнитофон телефонные интервью с бастующими и немедленно отправляли их на радиостанцию «Голос Америки», которая передавала их обратно в Китай. Когда правительство начало глушить эту радиостанцию, она переключилась на новые частоты.

Эта всемирная борьба за контроль над знанием и средствами коммуникации продолжалась даже после того, как сторонники жесткой линии призвали войска и расстреляли многих демонстрантов, полностью подавив забастовку. Сейчас правительство опять опирается на СМИ Второй волны и распространяет при помощи телевидения портреты «зачинщиков» среди студентов и рабочих, а также номера телефонов, которыми могут воспользоваться информаторы, если они будут иметь сведения о беглецах.

Однако те же видеоизображения распространяются за пределами Китая, и телезрители во всем мире, от Канады до Италии, пытаются, используя международные телефоны с прямой настройкой, «заглушить» телефонные линии, чтобы информаторы в Китае не могли дозвониться по указанным телефонам. Это — первая ставшая известной попытка «глушения» сигналов за пределами своей страны, предпринятая простыми гражданами[430]

В Китае власть еще раз «сыграла на ружейном стволе», как сказал Мао Цзэдун. Однако ясно, особенно из последних событий в Восточной Европе и других местах, что сторонники жесткой линии, захватившие в свои руки контроль над страной, не смогут насладиться своей победой. Движение Китая в XXI век находится еще в самом начале.

Но события в Китае высветили с потрясающей очевидностью, что СМИ могут действовать как в защиту революции, так и против нее. Сегодня СМИ Второй волны все еще оказывают огромное влияние на все происходящее. Однако по мере того как мир все быстрее движется в эру метаморфоз власти, средства контро-

ля над умами людей, которыми пользуются все еще могущественные СМИ Второй волны, сами грозят быть раздавленными разрушительными и губительными для них СМИ завтрашнего дня.

## 28. «ЭКРАННОЕ» ПОКОЛЕНИЕ



очти в самой середине XX столетия Джордж Оруэлл опубликовал свою книгу под названием «1984» — убийственный обвинительный акт тоталитаризму. В книге изображено правительство, в полной мере осуществляющее контроль над средствами массовой информации. Блестящие неологизмы, созданные Оруэллом, такие как «newspeak» («новояз») и «doublethink» («двоемыслие»), вошли в английский язык. Эта книга стала мощным орудием в борьбе против цензуры и манипулирования умственной деятельностью, поэтому в течение десятилетий она была запрещена в Советском Союзе.

Однако, хотя эта книга помогала объединять силы, противостоящие диктатуре, роль, которую она может сыграть в будущем, весьма спорна.

Оруэлл правильно оценивал такие технологии, как двусторонние телевизионные экраны, которые могут быть использованы, чтобы доносить государственную пропаганду до зрителей и одновременно — шпионить за ними, и его предостережения о потенциальных вмешательствах в частную жизнь, пожалуй, недостаточны. Но он, как, впрочем, и никто другой в то время, не предвидел прихода самой важной революции нашей эры: перехода от экономики, основанной на мышечном труде, к экономике, зависящей от умственной деятельности.

Поэтому он не мог предсказать и того потрясающего прогресса в новых способах коммуникации, который происходит сегодня. Количество и разнообразие этих технологий сейчас столь велики, и они меняются так молниеносно, что это сбивает с толку даже специалистов. Противостоять армии технических аббревиатур, начиная от HDTV и ISDN и кончая VAN, ESS, PABX, CPE, OCC, CD - I, — это все равно что утонуть в азбучном асфальте. Даже беглый просмотр рекламных объявлений для покупателей электроники производит ошеломляющее впечатление.

Однако происхождение этого хаоса и основные контуры завтрашних СМИ Третьей волны вырисовываются совершенно отчетливо.

Электронная инфраструктура продвинутой экономики будет иметь шесть отличительных признаков, и часть из них уже была предсказана. Эта полудюжина определяющих черт будущего включает в себя интерактивность, мобильность, обратимость, возможность взаимосвязи, повсеместность и глобализацию[431]

Все вместе эти шесть принципов указывают на полную трансформацию не только в тех способах, которыми мы посылаем сообщения друг другу, но и в том, как мы думаем, какими мы видим себя в этом мире и, таким образом, каково наше отношение к различным правительствам. Взятые вместе, они означают, что для правительств — или для противостоящих им революционеров — становится невозможным руководить идеями, образами, данными, информацией или знанием, как они это делали раньше.

## **УПРАВЛЯЕМЫЙ ИГРОК В ГОЛЬФ**

 В большом низком здании на бульваре Санта-Моника в Лос-Анджелесе бывший президент киностудии «XX - th Century Fox» Гордон Сталберг ведет шутивную беседу с психотерапевтом Бернардом Ласкиным. Ласкин — бывший президент колледжа и бывший руководитель калифорнийского консорциума по компьютерному образованию. Вместе они руководят командой педагогов, художников и компьютерных программистов, входящих в американские интерактивные массмедиа (АИМ), которые думают о том, как осчастливить мир благодаря новому достижению в технологии компактных дисков — интерактивным компактными дискам ( CD - I ).

АИМ планируют выпускать диски, которые можно будет проигрывать на экране домашнего телевизора, причем зритель получает возможность взаимодействовать с изображением. Держа в руке пульт дистанционного управления и положив большой палец на джойстик, владелец диска, названного «интерактивный гольф», может нанести первый удар против другого игрока,

манипулируя движениями игрока на экране, когда он готовится к своему удару.

Вы можете выбрать для этого игрока тот или иной клуб, а также силу и траекторию его удара. Вы можете заставить его повернуться направо или налево и изменить его размах. Вы контролируете то, что происходит на экране[432].

Диск «Grolier Encyclopedia»[433] дает возможность выводить на дисплей аудио- и видеoinформацию обо всем, что есть на диске. Так, текст, анимация и изображения объясняют устройства мотора или молекулы ДНК, причем пользователь может манипулировать ими.

Другие интерактивные диски содержат в себе различные игры, эпизоды из Библии, новый вид атласа, курс фотографии и т.п.; существует и диск, позволяющий вам как бы провести экскурсию по выставочным залам Смитсоновского института[434], и, проходя мимо, вы можете даже взаимодействовать с экспонатами.

АИМ, принадлежащие «Polygram Records», дочерней фирме голландского гиганта электроники «N. V. Philips», — это лишь одна из нескольких фирм, работающих с интерактивной видеотехнологией. Их цель — сделать времяпрепровождение перед телевизором не пассивным, а активным, чтобы человек не дремал перед экраном.

Северокалифорнийская фирма Interactive Game Network, частично основанная «Юнайтед Артисте», «Ле Груп Видеотрон» и «Дженерал Электронике», идет к той же цели другим путем. Она создает устройство, которое позволит находящемуся дома зрителю участвовать в популярных телевизионных игровых шоу, например «Опасность, или Колесо Фортуны». Участвующие в игре могут передавать свои ответы на центральный компьютер, который будет подсчитывать очки и выбирать победителя [435].

Но наиболее радикальный скачок по направлению к интерактивности заключается в обширной сети, которую ее автор, Джордж Джилдер, назвал «телекомпьютерами»: это интерактивные телевизионные системы, которые, по существу, являются и

персональными компьютерами[436].

Помимо дисков и кассет, телевизионная установка сама по себе станет живой в руках пользователя, как считает Джилдер, внимательно изучающий технологические рубежи в видео- и компьютерной технике. «Граница между телевидением — бизнесом, в котором сейчас царствует Япония — и компьютерами, где самые выгодные позиции занимает американская промышленность, размываются с каждым днем», — отмечает он. Грядущее слияние этих двух технологий приведет к тому, что власть перейдет от старых телевизионных сетей к пользователям, позволяя им «изменять форму образов по собственному желанию». Джилдер утверждает также, что этот новый гибрид может привести также к перераспределению власти от Японии к Соединенным Штатам.

Верно это или нет, пока неясно, но оба мощных потока технического развития действуют в направлении широкого распространения интерактивности в видеосфере.

## **НЕЗДОРОВАЯ РОСКОШЬ**

**В**торой принцип этой новой системы — мобильность. Наличие телефона в салоне самолета или, более того, беспроводные телефоны и мобильные телефоны в машине — все это начало приучать потребителей к мысли о том, что можно, передвигаясь, поддерживать связь откуда угодно и куда угодно.

Машинные телефоны, основанные на клеточной радиосвязи и рассматривавшиеся сначала как нездоровая роскошь (точно так же смотрели и на обычные телефоны, когда они впервые появились в начале XIX в.), распространились повсюду на территории Соединенных Штатов.

Консорциум Phonopoint, представляющий немецкий «Бундес-пост», французский «Телеком», нью-йоркскую телефонную компанию «Найнекс», а также британский «Телеком», усердно работает над внедрением современных «карманных телефонов» в Англии. И эти переносные телефоны не являются чисто декоративными символами статуса их владельца. Для людей, связанных с торговлей, для врачей, водопроводчиков и многих дру-

гих такие телефоны стали средством, повышающим продуктивность их основной работы.

Поскольку люди работают и развлекаются на ходу, то стремительно возникает потребность в еще более дешевых, более простых и всегда имеющихся под рукой средствах коммуникации. Это создает основу для реализации в скором будущем идеи, высказанной в известном юмористическом рассказе в картинках, о том, как Дик Трэйси изобрел телефон, одновременно являющийся наручными часами.

Но телефон — это одно из огромного числа новых устройств, которые уже теперь возможно отключить от сети. Так, «Сони» предлагает копировальный аппарат карманного размера весом всего в 4,6 унции. Факсимильный аппарат в автомашине, миниатюрная видеокамера, компьютер, который можно держать на коленях, переносный принтер — все это распространяется очень быстро. Мобильность — это вторая основная особенность новой системы, о которой идет речь.

Следующей ее особенностью является обратимость (конвертируемость) — способность передавать информацию от одного СМИ к другому. Например, мы движемся сейчас к технологиям, основанным на речи, которые будут преобразовывать устные сообщения в печатную форму и наоборот. Устройства, которые смогут воспринимать указания, исходящие одновременно от нескольких администраторов и «выплевывать» отпечатанные письма, по-видимому, скоро будут реализованы на практике.

Такие устройства, вероятно, повлияют на очень многое — от приема на работу и организации офиса до роли грамотности в повседневной жизни. Но они выглядят тривиальными по сравнению с другой формой конверсии — автоматическим переводом. Автоматический перевод коммерческих документов с одного языка на другой уже осуществляется во французской системе «Minitel», по крайней мере в своей не полностью доведенной до совершенства форме, как мы говорили об этом в главе 10. Работа над более совершенными возможностями автоматического перевода интенсивно ведется в Японии, где специфические особенности языка рассматриваются как один из экономических

барьеров. Сходным образом, Европейское Сообщество, сталкивающееся с необходимостью перевода на язык 12 стран, входящих в него, также крайне заинтересовано в прогрессе в этой области.

Четвертый принцип этой новой инфраструктуры — возможность взаимосвязи, или взаимная совместимость. Это — такое специальное словечко, без которого не могут обойтись пользователи компьютеров и телекоммуникаций во всем мире, поскольку им всегда надо иметь возможность подсоединять свои устройства к огромному множеству других приборов, независимо от того, в какой стране и какой изготовитель их сделал.

Несмотря на горячие политические баталии по вопросам стандартов, огромные усилия предпринимаются в настоящее время для того, чтобы все такие устройства можно было соединять друг с другом и чтобы один и тот же мобильный, интерактивный, видеозвуковой телекомпьютер завтрашнего дня можно было подсоединить к обычному IBM — компьютеру в Чикаго, чтобы laptop фирмы «Тошиба» можно было пользоваться во Франкфурте, суперкомпьютером «Cray» — в Силиконовой долине, а телефоном Дика Трэиси для домашних хозяек — в Сеуле.

## **ДЕЛО НЕ В ПРОСТОМ СОЧУВСТВИИ**

**В**сеобщая распространенность, или повсеместность — пятая основная черта, — это кое-что совсем иное. Под этим термином мы имеем в виду систематическое распространение новых СМИ по всему миру и во всех экономических слоях общества.

Потенциальный кошмар, с которым сталкиваются правительства высокоразвитых стран, имеет в своей основе раскол общества на тех, кого можно назвать информационно богатым, и на тех, кто информационно беден. Любое правительство, которому не удастся принять конкретные меры, чтобы избежать этого раскола, навлечет на себя в будущем политический переворот. Пока что эта опасная поляризация общества вряд ли неизбежна.

На самом деле, можно представить себе, что в возникающем сейчас обществе будет в большой мере одинаковая доступность информации — и не потому, что у влиятельной элиты будет по-

литически верное чутье, а потому, что будет действовать то, что можно назвать «законом повсеместности».

Этот закон исходит из того, что должны появиться сильные коммерческие, а также политические побудительные причины для того, чтобы новая электронная инфраструктура была не эксклюзивной, а инклюзивной, включающей в себя как можно больше участников.

В период своего детства телефон рассматривался как роскошь. Мысль о том, что когда-нибудь телефон будет у каждого человека, казалась абсолютно невероятной. Почему бы каждому живущему на земле не хотеть чего-нибудь?

Тот факт, что сейчас почти каждый человек в высокоразвитой стране, будь он богатым или бедным, имеет телефон, связан вовсе не с альтруизмом, а с тем, что чем больше людей «включены» в какую-либо систему, тем больше ценность этой системы для всех ее пользователей, и особенно — для коммерческих целей.

То же оказалось верным, как мы это отмечали выше, в случае развития почтовой службы. Индустриальное хозяйство нуждалось в каком-либо способе посылать счета, рекламировать товары, продавать газеты и журналы, и все это — каждому, а не только богатым людям. И в наше время опять-таки, когда факсы стали замещать почтовую службу индустриальной эры, те же самые причины приводят к ускорению распространения новых технологий.

В Соединенных Штатах в 1989 г. было два с половиной миллиона факсов, выпускающих миллиарды страниц факсимильных документов в год[437]. Количество факсов возрастало за год в два раза отчасти потому, что старые их владельцы способствовали тому, чтобы их друзья, покупатели, клиенты, члены семьи купили то же самое и как можно быстрее, чтобы они могли отправлять им свои сообщения. И чем больше существует отдельных факсимильных устройств, тем выше ценность этой системы для всех, кто с ней связан.

Поэтому в интересах самих богатых людей найти способы, которые позволили бы расширить новые системы так, чтобы

включить в них менее богатых, а вовсе не исключить их отсюда.

Подобно телефонам и видеомагнитофонам, факсы начинают появляться даже в самых скромных домах — в соответствии с законом повсеместности. И то же будет происходить с волоконными оптическими кабелями и другими современными технологиями, независимо от того, кто платит — отдельный человек, общество в целом или другие пользователи, чьи взносы окажут услугу тем, кто сам не в состоянии позволить себе эти расходы.

Широчайшее распространение коммуникационных возможностей — это неотделимая часть новой системы создания материальных ценностей. При этом практически невозможно не идти по тому пути, который старая телефонная компания Белла называла «универсальной службой», т.е. всеобщей распространенностью, повсеместностью, — вместе с интерактивностью, мобильностью, обратимостью и возможностью взаимосвязи.

И, наконец, новая инфраструктура является глобальной по своим возможностям и сфере деятельности. Как капитал течет по каналам электронной связи через границы между государствами, за считанные секунды проносясь туда и обратно — от Цюриха до Гонконга, от Гонконга до Норвегии, от Норвегии до Токио, от Токио до Уоллстрит, — так и информация движется такими же сложными путями. Какое-либо изменение в курсе американских векселей или отношения иены к немецкой марке становится мгновенно известным во всем мире; аналогичным образом на следующее утро после крупных соревнований в Лос-Анджелесе молодежь, живущая в Хошимине, обсуждает, кто вышел в них победителем. Духовные границы государства стали столь же проницаемыми, что и финансовые.

Объединение этих шести принципов приводит к созданию революционной нервной системы всей планеты, способной оперировать с неимоверно возросшим количеством данных, информации и знаний, используя все более быструю передачу и анализ сигналов. Это — гораздо более способная к адаптации, интеллектуальная и сложная нервная система человеческой расы, которую невозможно было представить себе когда-либо в прошлом.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ «АКТИВИЗМ»



ост новых СМИ, соответствующий по своей форме требованиям совершенно нового способа производства материальных ценностей, бросает вызов тем, кто находится у власти, порождая новые политические методы, избирательные округа и союзы.

Так же как люди, жившие, скажем, в начале XVIII в., не могли себе представить политических изменений, которые были бы вызваны распространением фабричного производства, так же и сегодня почти невозможно предвидеть (разве что в спекуляциях в стиле научной фантастики), что случится с политикой под влиянием возникающих на наших глазах новых СМИ.

Рассмотрим для примера интерактивность.

Давая возможность телезрителям не просто смотреть на экран, а как-то использовать изображение, интерактивность сможет когда-нибудь существенно влиять на ход политических кампаний и выбор кандидатов. Интерактивные СМИ сделают возможными гораздо более совершенные опросы общественного мнения, чем это было раньше, благодаря тому, что это будут не ответы на те вопросы, которые допускают только «да» или «нет», а ответы на вопросы, позволяющие респонденту сделать выбор среди многих возможностей.

Но возможности интерактивных СМИ выходят далеко за рамки голосования. Будет ли кандидат, если его выберут, проводить работу по улучшению окружающей среды, и если да, то в какой мере? Как реагировал бы кандидат на кризис с заложниками, расовые беспорядки или ядерную катастрофу при самых разных обстоятельствах? Вместо того чтобы попытаться оценить достоинства и характер суждений потенциального президента, слушая 30-секундные коммерческие передачи, интерактивные пользователи видеосистем завтрашнего дня могли бы настроиться на определенную программу или поставить дискету, которая покажет им наглядно, как тот или иной кандидат обсуждает различные вопросы и как он принимает решения в самых различных условиях, задаваемых самими голосующими. Политические платформы могли бы излагаться самым подробным обра-

зом, чтобы те, кто должен голосовать, могли влиять на лежащие в их основе предположения бюджетного характера и задавать вопросы: «А что будет, если?..»

Если многие люди могут принимать участие в каком-либо массовом игровом шоу вроде «Опасности», причем компьютер регистрирует их ответы и подсчитывает очки, то не надо иметь слишком богатое воображение, чтобы приспособить такую технологию для опроса общественного мнения или коллективного принятия решения — политической организации нового типа.

Футурологи, специалисты в области моделирования и многие другие долгое время обсуждали возможность организовать очень большое число граждан для участия в политических «играх». Профессор Хосе Виллегас из Корнелльского университета разработал модели такой активности уже в конце 60-х годов; среди них были игры, в которых могли участвовать резиденты гетто и скваттеры с целью политического образования и протеста.

Но чего не хватало в то время, так это технологий. Распространение электронной интерактивности даст инструмент для политических «игр» в миллионах жилых помещений. С их помощью граждане могут в принципе по крайней мере проводить свои собственные опросы общественного мнения и создавать свои собственные «электронные партии» или «электронных лоббистов», а также «группы давления» для самых разных целей.

Легко можно вообразить также электронный саботаж — не одиночный акт, осуществляемый каким-либо наемником или уголовником, но мероприятие, имеющее своей целью политический протест или шантаж. В 14 ч. 25 мин. 15 января 1990 г. инженеры в Бедминстере, штат Нью-Джерси, заметили, что на 75 экранах мигают красные лампочки, сигнализируя о состоянии сети идущих на большие расстояния телефонных линий в Соединенных Штатах. Каждая лампочка была сигналом повреждения.

«Это почти не могло случиться. Увы, это случилось», — комментировал событие Уильям Лич, управляющий операционным центром этой сети. «Увы» относилось к массовому повреждению

в американской телефонной системе, которое не могли устранить в течение 9 часов; за это время были заблокированы, судя по расчетам, 65 млн. телефонных звонков[438].

Исследование показало, что такое повреждение произошло из-за ошибки в компьютерной программе. Но те, кто изучал этот вопрос, не могли «категорически исключить» и того, что оно стало результатом саботажа. Случилось так, что 15 января было национальным праздником — днем рождения Мартина Лютера Кинга. Оказалось также, что некоторые американские расисты из всех сил ненавидят Кинга, и они почувствовали себя оскорбленными тем, что в память о нем объявлен национальный праздник. Наконец, это нарушение связи могло возникнуть каким-то случайным образом. Но не надо быть слишком недоверчивым, чтобы представить себе в будущем политические протесты и саботаж, осуществляемые по электронным каналам.

Однако необязательно заниматься спекуляциями в стиле научной фантастики, чтобы осознать некоторые глубокие социальные проблемы, возникающие уже сегодня из-за введения новой формы хозяйствования, — проблемы, имеющие отношение к тому способу, посредством которого знания распространяются в обществе.

## **ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВОДОРАЗДЕЛ**



Сегодня, поскольку закон всеобщей распространенности еще не полностью вступил в действие, общества высоких технологий, и особенно Соединенные Штаты, страдают от неправильного распределения информации — от «информационного водораздела», глубокого, как Большой Каньон.

Весьма трудной проблемой во многих странах с высокой технологией является наличие такого феномена, который принято определять как «низшие слои общества». Бедность — это не только обида и унижение для богатого общества, но и угроза миру в обществе и, в конце концов, опасность для демократии. Было бы наивно полагать, что все те, кто относится к низшим слоям общества, — это «жертвы» общества или безработицы. Мно-

гие, а возможно, и большинство из них, оказались здесь по другим причинам.

Однако становится все более очевидным, что для работы требуются все более и более совершенные навыки и способности в информационной сфере, так что даже при наличии работы большинство людей, входящих в низшие слои, не смогут удовлетворить предъявляемым к ним требованиям.

Кроме того, знания, необходимые для работы, далеко выходят за пределы навыков, используемых при выполнении какой-либо узкой задачи. Для того чтобы на самом деле выполнять ту или иную работу, у работника должно быть определенное представление о таких общих категориях, как время, одежда, вежливость, деньги, причинность, язык. И прежде всего работник должен обладать навыками получать информацию и обмениваться ею.

Эти общекультурные навыки не могут быть выработаны только путем чтения учебников или каких-нибудь курсов обучения. Они предполагают знакомство с тем, как обстоят дела в мире, за пределами улицы, на которой живет человек. Такой тип знаний все в большей степени приходит благодаря СМИ. Именно таким путем люди приобретают понятие о социальных нормах, а также о «фактах», касающихся того, как функционируют разные вещи.

Сама природа СМИ, картины, которые они показывают, группы, к которым они обращаются, возможная обратная связь — все это имеет прямое отношение и к устройству на работу, и к проблемам низших слоев общества. К тому же культурный водораздел между представителями низших слоев и основной массой общества в действительности становится все более глубоким по мере того, как происходит распространение СМИ.

Джеффри Мориц — президент национального телевизионно-колледжа, который использует спутники для распространения специальной программы, предназначенной для студентов колледжей. Эта программа выходит в эфир 42 часа в неделю. Колледж рассчитывает на аудиторию в 700 тыс. человек. Те, кто смотрит эту программу — молодые люди от 18 до 34 лет, — явля-

ются сегодня настоящими гражданами, а завтра они, вполне возможно, будут руководителями. Как бы то ни было, они представляют собой полярную противоположность молодежи из низших слоев. (Мориц указывает, что среди тех, кто сейчас учится в американских колледжах, находятся два будущих президента, сотня сенаторов и тысячи руководителей корпораций.)

Вот как Мориц описывает их:

«Сегодняшний студент колледжа в свои 20 лет представляет собой самую изощренную, прекрасно разбирающуюся в области видеоизображений аудиторию, которую знает история... Двадцать лет назад вышла в эфир программа «Улица Сезам», специально предназначенная для того, чтобы обучать совсем маленьких детей и детей дошкольного возраста сложной современной телевизионной технике; программа включала в себя короткие (90-секундные) эпизоды, ослепительные видеоэффекты, интерактивные операции, новых героев, легкий ежедневный доступ и т.п. Эта аудитория мигрировала по мере своего роста к другим программам, вроде «Электрик Кампани», «Зум», «Никельодеон», «MTV», причем каждый новый переход неизбежно представлял собой достижение... Аудитория, созданная «Улицей Сезам», в наше время радикально изменила все телевидение!»[439]

Телевизионные программы, о которых он упоминает, работают все или в системе образовательных передач, или передаются по кабельным каналам, т.е. не входят в число главных сетей, обслуживающих запросы Второй волны.

Мориц использует термин «экранный», чтобы описать это поколение, целиком пропитанное «видео», которое пропустило через себя тысячи часов просмотра телевизора, усвоив при этом «видеологику». Кроме того, многие из представителей этого поколения потратили немало времени на интерактивные видеоигры и, что еще более важно, на работу на своих собственных персональных компьютерах. Они не только руководствуются иной логикой, но и привыкли многое делать на экране, и поэтому у них есть прекрасные перспективы в области интерактивных служб и изготовления различной продукции, которая будет одобрена рынком. И прежде всего они привыкли делать выбор.

Глубочайший водораздел, существующий между молодежью низших слоев общества и этим «экраным» поколением, характерный сегодня для Соединенных Штатов, станет увеличиваться также в Европе, Японии и других высокоразвитых странах, пока не будут сделаны шаги для того, чтобы «построить мост» через этот информационный Большой Каньон.

## **НОВЫЙ АЛЬЯНС**

**В** экономике, базирующейся на знании, самым важным политическим вопросом в своей стране является уже не распределение или перераспределение богатства, а распределение информации и СМИ, которые создают материальные ценности.

Эта перемена столь революционна, что ее нельзя изобразить средствами привычной политической картографии. Новая система создания богатства заставит политиков, активистов и теоретиков в области политики — независимо от того, считают ли они себя относящимися к правому или левому крылу, к радикалам или консерваторам, к феминистам или сторонникам традиционных взглядов — пересмотреть все политические идеи, сложившиеся в индустриальную эру. Сами эти категории уже выходят из употребления в наши дни.

И социальная справедливость, и свобода сейчас становятся все более зависимыми от того, как каждое общество решает три основные проблемы: образования, информационной технологии (в том числе и технологии СМИ) и свободы высказываний.

В отношении образования. Сейчас требуется столь глубокий пересмотр концепций, выходящий далеко за пределы таких вопросов, как бюджет, размер классов, оплата труда учителей, традиционные конфликты по поводу учебной программы, что мы не можем рассматривать здесь образование серьезно. Так же, как телевизионные сети Второй волны (или всех отраслей промышленности заводского типа), наши системы массового образования абсолютно устарели. Точно так же, как и в случае СМИ, образование будет требовать пролиферации новых каналов и все большего разнообразия учебных программ. Система высокого выбора должна заменить систему низкого выбора, если шко-

лы действительно должны подготовить людей к приличной жизни в новом обществе Третьей волны, не говоря уж об их экономически продуктивной роли.

Связь между образованием и шестью принципами новой системы СМИ — интерактивностью, мобильностью, обращаемостью, возможностью взаимосвязи, повсеместностью и глобализацией — исследована слабо. И все же игнорировать отношения образовательной системы будущего с системой СМИ будущего — это значит обманывать учащихся, которые начнут формироваться обеими этими системами.

Важно то, что образование перестало быть просто приоритетным занятием родителей, учителей и горсточки реформаторов в этой области, а стало заботой прогрессивных секторов бизнеса, ибо его руководители все больше осознают связь между образованием и глобальной способностью к конкуренции.

Следующая приоритетная забота — это быстрая универсализация доступа к компьютерам, информационной технологии и современным СМИ. Никакая нация не сможет действовать в сфере экономики XXI в. без соответствующей XXI в. электронной инфраструктуры, охватывающей компьютеры, передачу данных и другие новые возможности. Это требует от людей, чтобы они были бы так же знакомы с этой информационной инфраструктурой, как с автомашинами, скоростными дорогами, поездами и транспортными инфраструктурами индустриального периода.

Конечно, каждый человек не должен быть инженером по телекоммуникациям или специалистом по компьютерам, так же как не каждый должен быть механиком по машинам. Но умение обращаться с системами передачи информации, в том числе с компьютером, факсом и современными высокоразвитыми телекоммуникационными системами, должно быть для любого человека столь же свободным и простым, как сегодня с транспортными системами. Поэтому ключевая задача тех, кто хочет иметь продвинутую экономику, состоит в том, чтобы содействовать ускорению ввода в действие Закона повсеместности, т.е. обеспечить гарантированный доступ к возможно более широкому классу СМИ всех граждан, как богатых, так и бедных.

Наконец, если суть новой экономики — это знание, то демократический идеал свободы высказывания становится главным политическим приоритетом, а не чем-то, находящимся на периферии, как это было раньше.

Государство — любое государство — занято тем, чтобы быть у власти. Чего бы ни стоила экономика для остальных людей, оно будет искать пути к обузданию последних революционных перемен в области коммуникаций, желая использовать их в своих целях, и оно будет создавать преграды свободному течению информации.

Государство изобрело новые формы контроля над умственной деятельностью, когда индустриальная революция привела к созданию СМИ, и оно станет искать новые средства и методики, которые помогли бы ему сохранить хотя бы некоторый контроль над образами, идеями, символами и идеологиями, доходящими до простых людей через новую электронную инфраструктуру.

Энтузиазм, связанный с теми способами, которые были использованы для свержения тоталитарных режимов в Восточной Европе, не должен ослепить людей настолько, чтобы они не заметили еще более утонченных манипуляций над их умами, которые в будущем постараются организовать правительства и политики.

Никакое общество не может вынести полную свободу информации. Для жизни общества необходимо сохранение некоторой секретности. Полная свобода информации означала бы полную утрату личной жизни. Бывают моменты крайнего кризиса, моменты «очевидной опасности», когда абсолютная свобода предлагает поджигателям подлить бензин в пламя бушующего огня. Поэтому абсолютная свобода высказывания возможна не в большей мере, чем какой бы то ни было иной «абсолют».

Однако чем больше общество продвигается к суперсимволической экономике, тем более важным становится возможность свободных высказываний в очень широких пределах, в том числе и оппозиционных. Чем в большей степени любое правительство старается заглушить или замедлить этот обильный и сво-

бодный поток информации и знания, в том числе нетривиальных идей, инноваций и даже несогласий политического характера, тем более оно замедляет переход к новой экономике.

Ибо широкое распространение всемирной нервной системы сочетается с наиболее важной переменной в функции свободных высказываний, которая когда-либо была, по крайней мере с периода французской и американской революций.

В аграрном прошлом новые идеи часто несли с собой угрозу для выживания. В обществах, которые жили в условиях самых скудных средств к существованию, используя способы, апробированные в течение столетий, любое отклонение от привычного было опасным для хозяйства, ведь оно не имело никакой возможности подвергать себя риску. Само понятие о свободе мысли казалось тогда совершенно чуждым.

С ростом научного знания и индустриальной революции в жизнь вошла совершенно новая идея — представление о том, что для «прогресса» необходимы умы, свободные от государственных или религиозных оков. Однако это относилось в то время лишь к очень небольшой части населения.

По мере революционных изменений в новой системе производства материальных ценностей это стало касаться не только ничтожной части работающего населения, а вполне значительного и все более увеличивающегося числа людей, чья производительность очевидным образом зависит от свободы создавать все что угодно — от нового дизайна товара до новой компьютерной логики, метафор, научных интуиции и эпистемологии. Суперсимволическая экономика вырастает на основе культуры, в которой огромную роль играют новые идеи, часто оппозиционные, в том числе и идеи политического характера.

Таким образом, борьба за свободу высказываний, которая раньше касалась только людей интеллектуальных профессий, становится существенной для всех, кто способствует экономическому прогрессу. Подобно адекватному образованию и доступу к новым СМИ, свобода высказываний является теперь не политическим лакомством, а необходимой предпосылкой экономического соревнования.

Этот факт закладывает основы для необычной политической коалиции будущего — коалиции, которая объединит две группы людей, с самого начала индустриальной революции выступавших часто в роли соперников: с одной стороны, это интеллектуалы, ученые, художники, сторонники гражданских свобод, и с другой — преуспевающие администраторы, держатели акций, капиталисты. Все они в наше время понимают, что их интересы зависят от революционных преобразований в системе образования, расширения доступа всего населения к компьютерам и другим новым СМИ и защиты или даже расширения возможностей свободного высказывания.

Такая коалиция является лучшей гарантией как интеллектуального, так и экономического движения вперед к экономическим системам XXI в.

Для Маркса свобода была осознанной необходимостью. Те, кто хочет строить экономические структуры XXI в., вероятно, увидят, что необходимость является матерью свободы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ : ТЕНДЕНЦИИ К ВОЗВРАТУ В ТЕМНЫЕ ВЕКА**



ейчас мы находимся лицом к лицу с последним сдвигом в политической власти. Мы можем перестроить демократию, сделав ее соответствующей XXI в., или же попасть в средневековье, в новые Темные века.

Первый путь связан со сдвигом власти от государства к индивиду. Другой путь угрожает превратить индивида в нуль.

В обозримом будущем нет ничего, что говорило бы о возможности вынуть оружие из рук государства. Ничто не может заставить государство отказаться забирать богатства в свои руки или избавляться от них ради усиления своей власти. Но что, вероятно, *должно* измениться, как мы уже начали это видеть, — это способность государства контролировать знание.

Новая экономика расцветает в условиях более свободных высказываний, более совершенной обратной связи между управляющими и управляемыми, более активного участия народных масс в процессе принятия решения. Она может создать менее бюрократическое, менее централизованное и ответственное

правительство. Она может быть творцом большей независимости отдельного человека, мощного сдвига власти в направлении от государства — не в том смысле, что оно «подвергнется увяданию», а в том смысле, что оно станет более человечным.

И все же новый альянс демократических групп столкнется с тремя гигантскими силами, что движутся в направлении конвергенции во всемирном крестовом походе, который может свергнуть нас в новые Темные века, если мы не проявим должной предосторожности.

## **СВЯЩЕННОЕ БЕЗУМИЕ**



Организованная в той или иной форме религия имела настоящую монополию на производство и распределение абстрактного знания в доиндустриальный период, в период, предшествующий Возрождению, до появления демократии на Западе. Сегодня в работе находятся силы, пытающиеся восстановить этот монопольный контроль над умами людей.

Может показаться, что возрождение религиозной политики повсюду в мире мало что может сделать с ростом компьютеров и новой экономики. На самом деле оно способно на это.

Основанная на знании система производства материальных ценностей, символом которой является компьютер, кладет конец трехсотлетнему периоду, в течение которого промышленно развитые страны доминировали в мире. Внутри индустриальных стран этот период был отмечен борьбой за умы людей, которую вели силы религии вместе с мощными элитарными кругами аграрной эры против светских сил, боровшихся за индустриальный «модернизм» и массовую демократию.

К середине индустриальной эры эти секулярные силы сумели подавить организованную религию, ослабляя ее влияние на школы, на нравственность и на само государство.

Когда в 60-е годы на обложке журнала «Тайм» появился вопрос «Умер ли Бог?» [440], католическая церковь созвала Второй Ватиканский Собор — одно из самых значительных событий за многие века ее существования. Три великие религии Запада, где одержал победу индустриализм, — все они обнаружили ослабле-

ние своей социальной, нравственной и политической власти.

Это совершилось, однако, точно в тот момент, когда компьютер реально начал менять способ производства материальных благ. Технология, которая самым радикальным образом взорвала бы экономику, основанную на фабричном производстве, начала более быстро выходить из лабораторий и нескольких частных и правительственных установок во всеобщее пользование.

Вместе с этими революционными изменениями, зашедшими дальше всего в Соединенных Штатах, возникло движение хиппи, которые предприняли жестокую атаку на культурные предпосылки индустриального общества, в том числе и его светский характер.

Вместе с «длинноволосыми» в нашу жизнь вошла крайняя степень технофобии и широко распространенный интерес к мистицизму, наркотикам, восточным культам, астрологии и нетрадиционным формам религии. Это движение смотрело на индустриальное общество и ненавидело его; оно стремилось к возврату в некое мифическое, окруженное ореолом прошлое. Его возврат к жизни в природе, к старинным большим круглым очкам, индийским бусам и головным повязкам символизировал отказ хиппи от всей эпохи фабричного производства и их жажду возврата доиндустриальной культуры. Это было то семя, из которого сегодня выросло движение «Нью эйдж» («Новая эра»), развивающееся беспорядочно и дающее многочисленные побеги, с его огромным количеством разных форм мистицизма и поисками сакрального.

В 70-е и 80-е годы признаки кризиса в старом индустриальном обществе были видны повсюду. Экологические побочные продукты индустриального производства угрожали самой жизни. Его основные отрасли начали сокращаться перед лицом новых, изготовленных по более высокой технологии товаров и сервисной продукции. Системы городской жизни, системы здравоохранения и образования — все они оказались в состоянии глобального кризиса. Крупнейшие корпорации были вынуждены перестроить свою структуру. Рабочие союзы ослабли. Сообщества страдали от нравственных конфликтов, наркотиков, уголовных

преступлений, многочисленных распадов семьи и других признаков агонии.

Христианские фундаменталисты, оскорбленные тем, как хиппи отвергают традиционное христианство, потрясенные распадом привычного мира, также начали мощную контратаку на секуляризм, которая скоро приняла форму весьма эффективной политической акции. И здесь опять-таки было отчаянное отрицание этого неприятного, мучительного настоящего и поиски абсолютной уверенности прошлого. Хиппи и контрхиппи, язычники и христиане, каковы бы ни были их различия, объединились в своей атаке на секулярное общество.

Те, кто начинал эту атаку, не считали себя врагами демократии. Большинство из них, несомненно, почувствовали бы себя оскорбленными самой идеей такого рода. Среди хиппи многие были, наоборот, поборниками гражданских свобод. И все же секуляризм, на который они нападали, был одним из столпов демократии современной эры.

В то же время во многих других частях земного шара наблюдались признаки религиозного возрождения, сопровождаемого фундаменталистским экстремизмом.

На Ближнем Востоке, начиная с конца Первой мировой войны, к власти пришли лидеры, подобные Ататюрку в Турции, Резашаху Пехлеви и Мохаммеду Реза Пехлеви. Они были людьми, преданными идее «модернизации» своих стран. Они начали построение в своих странах светского общества, в котором муллы и религиозные смутьяны были вынуждены оставаться на заднем плане.

Однако эти секулярные режимы стали рассматриваться как тождественные с продолжающейся колониальной экспансией со стороны Запада. Процветали эксплуатация и коррупция, что приводило к грубому нарушению нравственных норм. Те, кто относился к правящей элите, проводили больше времени, катаясь на лыжах или устраивая совещания со своими личными банкирами в Цюрихе, чем занимаясь распределением доходов среди широких масс населения. Во время холодной войны разведывательные службы различных индустриальных держав,

как капиталистических, так и коммунистических, время от времени считали нужным субсидировать в своих собственных интересах религиозных экстремистов Ближнего Востока.

Все эти факторы поддерживали разжигание религиозного фундаментализма, символом которого, в конце концов, стало «священное безумие» хомейнизма, со всеми его бесконечными нападениями на современный мир и секуляризм, которыми он так щеголял.

Эта фанатичная атака, вероятно, проводилась бы с меньшим энтузиазмом и напором, если бы индустриальная цивилизация, очаг секуляризма, сама не находилась бы в нравственном и социальном кризисе, не являясь больше сколько-нибудь привлекательной моделью для остальной части земного шара. На самом деле индустриальные государства, разрываемые внутренними противоречиями, не казались уже больше непобедимыми, как это было когда-то. Теперь террористы, похитители людей, делающие из них заложников, нефтяные шейхи могли крутить ими, по-видимому, по своему желанию.

Поэтому когда пришел конец индустриальной эре, господствующая в ней светская философия подверглась нападению и изнутри, и снаружи, одновременно с многих позиций, и это открыло фундаментализм и религию в целом.

В Советском Союзе, где Михаил Горбачев пытался трансформировать экономику и политическую систему, языки пламени исламского фундаментализма начали лизать все южные окраины советского государства. Вскоре мусульмане-азербайджанцы и христиане-армяне начали убивать друг друга по всему Кавказу[441], а когда советские войска и милиция были посланы сюда для восстановления порядка, иранское правительство выступило с предостережением в адрес Москвы, призывая ее не использовать оружие против мусульман. Пламя разгоралось все сильнее. На фоне горбачевских реформ, позволяющих большую свободу высказываний, начали появляться признаки оживления и христианского фундаментализма.

Сходные явления происходили повсюду. В Израиле в это время еврейские фундаменталисты, чьи идеи и социальные модели

были сформированы столетиями жизни в небольших доиндустриальных поселениях (*штетлах*) Восточной и Центральной Европы, избili нерелигиозных евреев и забросали камнями их машины[442]. В Индии мусульманские фундаменталисты разорвали пополам Кашмир, а индийские фундаменталисты — остальную часть страны.

В Японии, где сосуществуют вместе буддизм и синтоизм, не представляется возможным дать описание религии в западных терминах, так что сама концепция фундаментализма здесь, по-видимому, неприменима. И тем не менее есть данные об оживлении интереса к древним формам синтоизма, который был использован для своих политических интересов милитаристским режимом в период, предшествующий Второй мировой войне. В 1989 г. министр образования издал вызвавший полемику указ о том, чтобы учеников обучали уважать императора, являющегося верховным жрецом синтоизма.

То, что происходит, — это атака на идеи просвещения, которые оказывали такую большую помощь в индустриальную эру.

Хотя все религиозные движения, бесспорно, отличаются друг от друга, а часто и приходят в столкновение друг с другом, и хотя некоторые из них — экстремистские, а другие — нет, тем не менее все религии, будь это христианство или «Нью эйдж», иудаизм или мусульманство, едины в одном — в их враждебности к секуляризму, философской основе массовой демократии.

Поэтому сегодня наблюдается отступление секуляризма, захватывающее одну страну за другой. Что же защитники демократии должны поставить на ее место? До сих пор демократии в высокотехнологичных странах не обновили ни свои устаревшие политические структуры, ни свои философские предпосылки, лежащие в основе этих структур.

Религия не является врагом демократии. В светском мультирелигиозном обществе, при четком разграничении государства и церкви, само многообразие верований и видов неверия способствует жизненной полноте и динамизму демократии. Во многих странах религиозные движения представляют собой единственную силу, противостоящую угнетению со стороны го-

сударства. И не фундаментализм сам по себе является угрозой. Однако в период гигантского религиозного возрождения в любой стране, а не только в Иране, появляются фанатики, стоящие на позиции теократического контроля над мыслями и поступками индивида, а также те, кто оказывает им непреднамеренную поддержку.

Терпимость к разнообразию — это первое условие демассифицированного общества, включая сюда и терпимость к фанатику.

Религии, которые имеют универсальный характер, т.е. хотят распространиться по всему миру и охватить каждого человека, могут быть совместимы с демократией. Даже те религии, которые настаивают на тоталитарном контроле над всеми сторонами жизни своих верующих, но не пытаются навязывать свой контроль тем, кто не принадлежит к верующим, могут быть совместимы с демократией.

Не совместимы с демократией те религии, а также политические идеологии, которые сочетают в себе универсализм с тоталитаризмом. Такие движения идут против любой демократии, какого бы определения этого понятия ни придерживаться.

К сожалению, некоторые из этих быстро растущих и мощных религиозных движений по всему миру обнаруживают в наши дни именно эту убийственную комбинацию признаков.

Они полны решимости захватить власть над жизнью и умами целых стран, материков, да и всей планеты. Они полны решимости навязать свои собственные законы всем сторонам человеческой жизни. Они готовы захватить государственную власть, если им это удастся, и уничтожить все свободы, которые стали возможными благодаря демократии.

Они являются агентами новых Темных веков.

## **ЭКОТЕОКРАТИЯ**



то же время во всем мире набирает силу и «зеленое» течение. Это движение за экологическое здоровье очень важно, оно является позитивным примером того, как простые люди во всем мире ведут за собой своих руководителей. Выдвижение экологии на первый план как самого важ-

ного пункта в повестке дня в масштабах планеты стало следствием сенсационных катастроф — от Трехмильного острова и Чернобыля до Бхопала и разлива нефти на Аляске. Очевидно, что еще больше таких катастроф нас ожидает впереди.

Индустриальное общество достигло своих крайних пределов, поскольку стало уже невозможно продолжать выбрасывать токсичные отходы на наши приусадебные участки, вырубать леса, сбрасывать пенополистирольные отходы в океан, пробивать дыры в озоновом слое. Поэтому охватившее весь мир движение за охрану окружающей среды — это реакция на планетарный кризис и необходимое условие выживания человечества.

Но и это движение тоже имеет некое антидемократическое обрамление. У него есть свои собственные сторонники и защитники возврата к Темным веком. Некоторые из них готовы завладеть движением за охрану окружающей среды, преследуя свои личные политические или религиозные задачи.

Эти проблемы столь сложны и с ними так трудно справиться, что «зеленое» движение, вероятно, должно расколоться по меньшей мере на четыре части[443]. Одна его часть по-прежнему будет истинной моделью легальной, ненасильственной демократической деятельности. Однако, принимая во внимание целый ряд экологических кризисов и трагедий, второе его крыло, которое уже существует сейчас в зародышевой форме, вероятно, будет идти по пути от эковандализма до полномасштабного экотерроризма, чтобы добиться осуществления своих требований.

Дальнейший раскол будет усиливать основную идеологическую баталию, уже сейчас разделяющую экологическое движение. На одной стороне — те, кто способствует технологическому и экономическому прогрессу внутри точно определенных экологических требований. Не склонные отказываться от воображения и разума, они верят в мощь человеческого интеллекта и потому — в нашу способность разработать такие технологии, которые будут ограничиваться меньшим количеством ресурсов, меньше загрязнять среду, превращать все отходы в средства, которые можно использовать повторно. Они настаивают на том, что сегодняшний кризис призывает нас к революционным пере-

менам в способах организации экономики и технологии. Ориентированные на завтрашний день, такие участники экологического движения образуют его основное русло.

Однако существуют и «фундаменталисты», как они сами себя называют, которые борются с ними за идеологический контроль над этим движением; они хотели бы ввергнуть человечество в до-технологические времена средневековья и аскетизма. Это «экоотеологи», и некоторые их взгляды весьма близки концепциям религиозных экстремистов.

Экоотеологи настаивают на том, что не существует никакого технологического решения проблем окружающей среды, поэтому мы должны вернуться в доиндустриальную эпоху бедности; эту перспективу они считают не бедствием, а благом.

В основополагающей серии статей, опубликованных в ежеквартальном периодическом издании «Новые перспективы» («New Perspectives Quarterly»), отчетливо представлены основные направления такого рода дискуссий. Для этих мыслителей-ретроградов проблемы являются, в первую очередь, не экологическими, а религиозными. Они хотят восстановить мир, пропитанный религией, какого не существует на Западе со времен средневековья. Движение за охрану окружающей среды выступает здесь лишь как удобное средство.

Эти люди сводят историю наших отношений с природой на уровень библейских аллегорий. Сначала был экологический Золотой век, когда люди жили в гармонии с природой и поклонялись ей. Род человеческий выпал из этого «Эдема» с приходом индустриальной эры, во время которой «Дьявол» — технология — стал управлять делами людей. Сейчас мы должны перейти к новому «Раю» с более совершенными возможностями сохранения природы и гармонии. Если этого не случится, мы окажемся перед лицом «Армагеддона».

Это наложение западной или, точнее, христианской притчи на гораздо более сложную историю наших отношений с природой обычно для «экоотеологов», которые идеализируют жизнь средневековой деревни.

Рудольф Баро, влиятельный теоретик «зеленого» движения,

живущий сейчас в Западной Германии, совершенно ясно говорит, что то, что ему нужно, — «это не экология, а теология — рождение нового Золотого века, который культивирует... в человеке благородство».

Он обращается назад, в XIII век, и цитирует основателя немецкого мистицизма Майстера Экхарта, «который жил в разоренной в наше время долине Рейна» и который говорил нам, что все сотворенное имеет Бога внутри себя. Баро находит те же мысли в поэтических высказываниях Мехтильды Магдебургской, христианской мыслительницы XIII в., цитируя прекрасную строчку из ее стиха о том, что все создания — это «вспышка Божьей благодати».

Таким образом, экологическое спасение для него — это вопрос религиозный, нечто такое, чего никогда не может дать безбожный мир секуляризма. Баро даже одобряет то замечание, которое сделал по поводу Горбачева аятолла Хомейни, сказавший, что советскому лидеру, если он хочет решить проблемы Советского Союза, следовало бы надеяться на Аллаха, а не на экономические реформы.

Другой теоретик, Вольфганг Закс из Пенсильванского университета, нападает на Worldwatch институт, ведущий экологический исследовательский центр, за его «сугубо современную ориентацию» и не соглашается с Эймори Ловинс, активным борцом за сохранение природы, выступающим за более эффективное использование энергии; в то же время сам Закс хочет «хорошего домашнего хозяйства», нацеленного на добывание средств, необходимых для существования[444].

Иван Иллич, один из наших социальных критиков, наиболее одаренный воображением, автор нескольких превосходных работ, касающихся экологической теории, выступает против и «управленческого фашизма», и примитивного луддизма, направленного против всяческой механизации и автоматизации. Однако он предлагает не что иное, как «сохранение устойчивого состояния без дальнейшего развития», — короче говоря, застой [445].

Для Иллича состояние бедности является условием жизни

человека и должно приниматься как таковое; кому же в таком случае нужно развитие? Новая система создания материальных благ, по его мнению, «инъецировала новую жизнь в то, что в противном случае было бы исчерпавшей себя логикой индустриализма». Ему не удастся понять, что новая технологическая система, основанная на знании, на самом деле противоречит старой логике индустриализма во многих пунктах.

Аргументация Иллича также, в конечном счете, является теологической. «Бог был той схемой, которая соединила космос» в те времена, когда одно только поддержание своего существования считалось нормальным и естественным, — состояние, в которое нам следует вернуться. До тех пор, пока Бог управлял сознанием средневекового человека, человечество и природа находились в состоянии равновесия. «Человек, агент неравновесного состояния», нарушил этот баланс вследствие научно-технической революции. Иллич рассматривает концепцию «экосистемы, которая может быть отрегулирована научными методами благодаря механизму множественных обратных связей», как некую западню и иллюзию. Совершенно ясно, что, по его мнению, возврат к миру аскетизма, в центре которого находится Господь Бог, был бы более желателен.

Теологическая риторика содержит внутри себя нечто большее, чем намек на христианское представление о возмездии. Как отметили писатели Линда Билмс и Марк Байфорд, теологически мыслящие «зеленые» настаивают на том, что «потребление — это грех», а деградация и упадок окружающей среды рассматриваются как «наказание за чрезмерную любовь к потреблению, отсутствие духовности, расточительность»[446]. Как в воскресной проповеди, подразумевается, что мы должны «каяться и исправляться». Или же, хочется добавить, мы будем терпеть адские муки.

Вряд ли здесь уместно делать попытки разрешить те глубокие проблемы, которые подняты в экологических дебатах, столь же значительных в философском отношении, как и те, что обсуждались мыслителями просвещения на заре индустриальной эры. Важно, однако, отметить совпадение взглядов экотеологов

и сторонников фундаменталистского возрождения с их глубокой враждебностью к светской демократии.

Общее для тех и других подчеркивание абсолютного, вера в то, что, вероятно, нужны резкие ограничения индивидуального выбора (для того чтобы сделать людей «моральными» или для того чтобы «защитить окружающую среду»), указывают со всей очевидностью, что они ведут общее наступление на права человека. Действительно, многие экологи сами обеспокоены тем, что появляются «зеленые аятоллы» или «экофашисты», навязывающие нам свой собственный вариант спасения. Так, Баро предупреждает, что «при глубоких кризисах гуманности всегда играет какую-то роль харизма. Чем глубже кризис, тем темнее та харизматическая фигура, которая должна появиться... Будем мы иметь «зеленого» Адольфа или нет, это зависит... от того, насколько культурные перемены опередят будущий Чернобыль» [447].

Можно восхищаться целостностью и творческими способностями такого мыслителя, как Иллич, который, конечно же, сам не является фашистом, и все же понимать, сколь глубокое антидемократическое значение имеет его поиск абсолютного, постоянного, статического и священного. Критикуя экотеологов, французский социолог Ален Турэн предупреждает: «Если мы откажемся от здравого смысла во имя спасения от утраты озонового слоя, мы навлечем на себя «зеленый» фундаментализм, экотеократию по образцу аятоллы Хомейни» [448].

Если такое беспокойство кажется чрезмерным, то имеет смысл вспомнить о молодежном движении 20-х годов, называвшемся «Wandervogel» («Перелетные птицы»), в Германии, где сегодня «зеленое» движение является наиболее воинствующим. Участниками этого движения были хиппи и «зеленые» Веймарской республики, странствовавшие по сельской местности с рюкзаками и гитарами, украшавшие себя цветами, организовывавшие фестивали вроде Вудстокского, отличавшиеся возвышенными мыслями и проповедовавшие возврат к природе [449].

Десять лет спустя к власти пришел Гитлер. Он тоже превозносил доиндустриальные ценности, рисуя нацистскую утопию

такими красками: «кузнец опять встанет у своей наковальни, крестьянин будет идти за своим плугом». По словам профессора Стерн из лондонского университетского колледжа, Гитлер вызывал воспоминания о «доиндустриальной сельской идиллии». Гитлеровские идеологи неустанно превозносили все «органическое», требовали хорошей физической подготовки, использовали биологические аналогии для оправдания самой отвратительной расовой ненависти. «Сотни тысяч молодых людей прошли через молодежное движение, — пишет Джордж Мосс в книге «Кризис немецкой идеологии», — и многие из них без особого труда смогли приспособиться к идеологической программе нацистов».

Можно ли в самом деле вообразить партию «неозеленых», с нарукавными повязками, офицерской портупеей и в высоких сапогах, намеревающихся навязать свой собственный взгляд на природу остальной части общества?

При нормальных условиях, конечно, нет. Но что будет, если условия станут «ненормальными»?

Рассмотрим, например, последствия какой-нибудь экологической катастрофы, похожей на бхопалскую, случившейся, скажем, в Сизтле, Штутгарте или Шеффилде... и сопровождающейся немедленно следующим кризисом еще где-нибудь, в попытках облегчить несчастье начинается замешательство и монструозная коррупция, и все это — среди криков фундаменталистов о том, что несчастье было послано Богом в наказание за «вседозволенность» и аморальность. Представьте, что все это происходит в период глубокого экономического спада. Вообразите привлекательного, умеющего хорошо выражать свои мысли «эко-Адольфа», который обещает не просто разрешить данный кризис, но и «очистить» общество материально, морально и политически, как только ему предоставят сверхконституционную власть.

Кое-что в сегодняшней экотеологической риторике имеет абсурдистский привкус, как это было и у прежнего Адольфа и его идеологов. Нацистские пропагандисты восторгались средними веками (и особенно тем временем, когда Священная Римская

империя доминировала в Европе) как периодом, когда культура достигла своей «высочайшей вершины»[450].

Сегодня некий британский экологический «фунди», или фундаменталист, пишет в своем письме в «Экономист», что «цели зеленых «фунди», как и мои цели... — в том, чтобы вернуться в Европу, которая существовала в далеком прошлом... между падением Рима и Карлом Великим», где основной ячейкой общества «было сельское поселение, едва ли большее, чем деревушка... Единственный путь для людей жить в гармонии с природой — это жить на уровне, дающем возможность выживания, и не более того»[451].

Но экомедиевисты обычно не упоминают о политической цене. Они нечасто отмечают, что демократии, безусловно, не было в тех буколических поселениях, которые они считают примером для подражания: деревни управлялись при помощи самого грубого патриархата, религиозного контроля над умами, феодального невежества и грубой силы. Именно такой культурой восхищались нацисты. И не случайно, что период между падением Рима и расцветом правления Карла Великого вошел в историю как Темные века.

От экологов как таковых можно бы, вероятно, просто отмахнуться. Они занимают небольшое место в дальнем углу экологического движения. Но было бы ошибкой смотреть на них как на изолированный или тривиальный феномен. Религиозное возрождение и «зеленое» движение подобны тем экстремистам, которые были бы рады отделаться от демократии. В своих крайних вариантах оба эти движения могут сливаться друг с другом в своем стремлении навязывать все новые и новые ограничения в отношении отдельного человека или общества во имя Господа Бога и «Зелени». Оба эти движения вместе толкают человечество к установлению той власти, какая была в прошлом.

## НОВЫЕ КСЕНОФОБЫ



ругой особенностью, характерной для поселения Темных веков, была крайне выраженная ксенофобия — ненависть к чужеземцам и даже к тем из них, кто жил в ближайшем селении. С наступлением промышлен-

ной эры индивидуальные и массовые привязанности постепенно перешли от своей деревни к целой стране. Однако ксенофобия, шовинизм, ненависть к посторонним, незнакомцам, чужеземцам продолжали быть орудием государственной власти.

Сегодняшний сдвиг к экономике, основанной на знании, требует большей межнациональной взаимозависимости, чем индустриальное хозяйство, которому она пришла на смену. Неизбежным образом это ограничивает возможности независимой деятельности отдельных стран. Это, в свою очередь, приводит к ответному удару, имеющему характер ксенофобии, во всем — от коммерции до культуры.

Сегодня правительства по всей Европе напрягают все силы на борьбу с импортной культурой, прежде всего с телевидением и кинофильмами, что связано с интеграцией европейского рынка. Они особенно нервничают из-за подачи новостей иностранцами.

Французская газета «Le Mond» выдвигает обвинение в том, что план ЕС «Телевидение без границ» «угрожает ускорением внедрения англосаксонских режиссеров и дистрибьюторов, которые захватили ключевые посты при создании общеевропейских электронных СМИ»[452].

Европейцы беспокоятся из-за планов марокканских СМИ начать спутниковое вещание на арабском языке для живущих в Европе 11 млн. (или больше) иммигрантов из Северной Африки, большинство которых составляют мусульмане. Это беспокойство усилилось еще больше, когда исламские фундаменталисты одержали успех на выборах в светском Алжире.

Однако это лишь слабый намек на то, что может произойти. Спутниковая технология и другие средства новых СМИ одерживают явную победу над национальными культурами. По мнению эксперта по спутниковым трансляциям Дэна Голдина, скоро, вероятно, придет день, когда домашние спутниковые антенны будут стоить лишь часть той небольшой цены, за которую они продаются сейчас[453], и тогда миллионы людей во всем мире смогут ловить передачи из-за границы — бразильское шоу-варьете, нигерийские новости, южнокорейскую драму, ли-

вийскую пропаганду. Однако такая перекрестная коммуникация угрожает «национальной идентичности», которую правительства пытаются сохранить и идею которой они хотели бы сделать еще более популярной в своих собственных целях.

Когда страх утратить свою национальную культуру усиливается из-за широкомасштабной иммиграции, тогда идея национальной самобытности становится взрывоопасной.

Учредители единого европейского рынка, требующие открытых границ для движений капитала, культуры и людей, пытаются поставить на место традиционных националистических чувств «супернационалистическое» чувство.

Но именно потому, что новая система хозяйствования становится все более глобальной, экспортируя наряду с товарами и услугами безработицу, загрязнение окружающей среды и соответствующую культуру, мы являемся свидетелями постоянно растущей обратной реакции и оживления националистических настроений в мире высоких технологий.

Движение Ле Пэна во Франции, с его отвратительной антирабской пропагандой, возглавляемое бывшим легионером, для которого нацистские газовые камеры — мелочь, не заслуживающая внимания[454], — это движение автоматически призывает к ксенофобии. И представители этого движения занимают десять мест в европейском парламенте.

Республиканская партия в Западной Германии, основателем которой является Франц Шонхубер, бывший унтер-офицер эсэсовских войск[455], нападает не только на эмигрировавших в Германию турецких рабочих, но и на этнических немцев, эмигрантов из Польши и Советского Союза, которые якобы отнимают работу, жилье и пенсионные услуги у «настоящих немцев». Будучи связанными со сторонниками Ле Пэна во Франции и экстремистскими партиями в других европейских странах, республиканцы получили в 1989 г. 11 мест в законодательном собрании Западного Берлина и 6 — в европейском парламенте.

Выступая под лозунгом «Германия прежде всего», Шонхубер, как и Гитлер после Версальского мира, изображает Германию (сейчас одну из богатейших стран мира) как страну-«жертву».

Как пишет в газете «The Wall Street Journal» известный аналитик по вопросам Германии Джозеф Иоффе, Шонхубер «призывает к борьбе против остального мира, который пытается подавить Германию, приковывая ее к прошлому», — имея в виду, что мир не дает Германии возможности забыть о гитлеровских зверствах. (С тех пор Шонхубер покинул эту партию, считая ее слишком экстремистской.)

В любой стране, если ей постоянно вбивают в голову, что она должна отвечать за грехи предшествующих поколений, может, конечно, возникнуть обратная реакция — желание вновь обрести чувство национальной гордости. Но если гордиться, то чем? Вместо того чтобы побуждать Германию стать мировым лидером в развитии более прогрессивной демократии XXI в., неонацисты апеллируют ко многим антидемократическим патологическим особенностям прошлой Германии и таким образом дают соседним странам все основания не желать того, чтобы Германия забыла о своих преступлениях.

После падения Берлинской стены и фактического объединения Германии все, что происходит в Бонне и Берлине (который, несомненно, скоро снова станет столицей страны), сказывается во всех европейских странах, и множество людей на всем континенте внимательно следят за деятельностью республиканцев.

Но сходные националистические движения проявляются по всей Западной Европе, от Бельгии до Испании и Италии, — всюду, где свободное проникновение различных культур, передача информации, миграция, не считающаяся с границами государства, — все это угрожает старым национальным самооценкам.

Возрождение шовинистической ксенофобии не ограничивается, однако, одной Европой. И в Соединенных Штатах наблюдается растущая отрицательная реакция национализма. Питаемые страхом, что Америка находится в экономическом и военном упадке, уставшие и раздраженные тем, что о них говорят — то они чересчур империалисты, то материалисты, то слишком буйные, то малокультурные, и т.д., и т.п., — даже обычно аполитичные американцы отвечают на это националистической демагогией.

Антииммиграционное чувство достаточно сильно, к тому же оно подогревается экзотристами, утверждающими, что приток мексиканцев губительно сказывается на экологии Соединенных Штатов[456]. Однако возрожденная любовь к своей стране — это лишь одно из проявлений нового шовинистически настроенного национализма.

Постановление Верховного суда, принятое в 1990 г., согласно которому сжигание флага представляет собой одну из форм свободного политического высказывания, предусмотренного американским законом о правах, привело к ужасному накалу страстей. Радиопрограммы типа «звоните — отвечаем» осаждали возмущенные слушатели. Белый дом неожиданно предложил изменить конституцию, чтобы запретить сложившуюся практику.

Другим свидетельством этих новых настроений является японская борьба — спортивная игра, популярная в наше время среди протекционистов и рядовых американцев, обеспокоенных нарушением равновесия в торговле с Японией и тем, что японцы покупают американские компании и недвижимость.

В Японии в то же время распространяется ультра национализм[457]. Возрожденные националисты призывают к изменениям в конституции, которые позволили бы осуществление более агрессивной военной политики. Япония, по их словам, «не сделала ничего, чтобы ей было стыдно» за Вторую мировую войну, — точка зрения, которая вызывает потрясение в Китае и других близлежащих странах, оккупированных японцами. За предположение о том, что император Хирохито, может быть, должен разделить ответственность за Вторую мировую войну, мэра Нагасаки, Хитоши Мотошима, стал жертвой намеренного убийства [458]. Ведущая газета «Asahi Shimbun», один из репортеров которой был убит, по-видимому, националистами, предостерегает своих читателей, говоря, что такие акты насилия «приведут к фашизму».

Экстремисты, кроме того, утверждают, что национальная «душа» Японии и японский язык отличаются от таковых всех других народов и являются высшими по отношению к ним. Культ

«яматоизма», который пытается доказать эту концепцию уникальности и превосходства, является попыткой противостоять утрате национального самосознания, связанной с послевоенной вестернизацией страны.

Находясь под покровительством Соединенных Штатов со времен войны и болезненно воспринимая разнообразную критику своей экономической политики, которая принесла Японии огромный успех, некоторые японцы склонны прислушиваться к националистической болтовне. Это патриотическое высокомерие идет рука об руку с исключительным финансовым положением, которое занимает Япония на мировой сцене, и с ее быстро развивающейся милитаризацией; оно связано и с большинством антидемократических сил японского общества.

И, наконец, то, что делает широкое распространение национализма феноменом поистине исключительным, — это его возрождение как мощной политической силы в Советском Союзе и странах Восточной Европы. На самом деле в Восточной Европе перевороты связаны в первую очередь не с демократическими, а с националистическими причинами — с восстаниями народов, которые около половины столетия были в подчинении у Советского Союза.

Дать определение понятию «нация» — это одна из наиболее важных и вызывающих больше всего эмоций задач, которые стоят перед миром в грядущие десятилетия; и существенным является сохранить национальный контроль над определенными видами деятельности, а не дать им возможность быть чрезмерно локализованными или, напротив, глобализованными. Однако слепой трайбализм (межплеменная вражда) или национализм являются и опасными, и регрессивными. А когда они связаны с понятием о расовом или религиозном превосходстве, они порождают грубое насилие или репрессии.

В Советском Союзе, где этнические пристрастия потрясали само государство, они часто связаны и с экологическим, и с религиозным фундаментализмом. Экологические проблемы нередко использовались, чтобы возбудить этнические чувства и направить их против Москвы. В Ташкенте движение «Бирлик», кото-

рое начало свою деятельность с блокады строительства электронного предприятия, приобрело оттенок исламского фундаменталистского движения.

Еще большее значение имеет то, что растущие требования этнических меньшинств в балтийском регионе, в Армении, Азербайджане, Грузии и других частях Советского Союза, выступающих за автономию или независимость, приводят к пробуждению этнических настроений среди доминирующего русского населения. Историк Пол Джонсон, говоря о Толстом, описал русский национализм словами, которые хорошо применимы и сегодня. Это, говорит Джонсон, «дух шовинизма, убежденность в том, что русские представляют собой особую расу, с уникальными моральными качествами (воплощенными в крестьянстве) и особой ролью, которую Бог предназначил им в этом мире»[459].

Эта позиция выражается в своей крайней форме в нынешней антисемитской и направленной против иностранцев организации, называемой «Память»; она насчитывает 30 филиалов по всей стране и только в Москве в нее входит 20 тыс. человек; она имеет тесные связи с армией и КГБ, и ее поддерживает бюрократия среднего звена. Некоторые широко известные писатели и деятели культуры входят в эту организацию. Сегодня «Память», стоящая перед лицом уголовного преследования за разжигание ненависти, напоминает черносотенное движение, которое организовывало погромы в начале нашего столетия в царской России.

«Память» и сходные с ней группы изображают себя самих как интересующихся исключительно сохранением старых памятников или восстановлением окружающей среды, но на самом деле их целью является восстановление того же общества, основанного на сельскохозяйственном труде, которое превозносят «зеленые» фундаменталисты[460]. Некоторые говорят о реставрации царской монархии, связанной с православной религией.

Подобно Шонхуберу[461] в Германии, который отрицает антисемитизм, но повторяет ложь о евреях, характерную для гитлеризма, «Память» говорит о своей невинности, но выпускает исключительно опасные диатрибы против «Международного

сионизма и франкмасонства», а ее члены угрожают погромами.

Манифест «Памяти» клеймит всех тех, кто «уничтожал наши церкви, храмы, монастыри и могилы национальных героев нашей матери-родины», и тех, кто «довел экологию нашей страны до катастрофы». Он призывает к массовому возвращению к земле: «Покончим с этими гигантскими городами!», — и к возрождению «деревенского жителя, пахаря, столетиями проверенного порядка».

И в этом случае мы опять видим, что этническая ксенофобия явно связана с религиозным фундаментализмом и экологическим средневековьем — и все они находятся в упаковке Темных веков.

Это — легко воспламеняющаяся конвергенция сил, которая может взорваться прямо в лицо демократии, где бы они ни оказались вместе. В самом худшем случае она вызывает в памяти образ какого-нибудь расистского или племенного, экофашистского религиозного государства — наиболее эффективного средства для подавления прав человека, свободы религии, а также частной собственности.

Такое государство, по-видимому, трудно себе представить — за исключением, однако, тех случаев, когда оно может быть следствием невероятных кризисов и трагедий, экоспазмов, сочетающих в себе экологические катастрофы с обширными экономическими кризисами, террором и войной.

Но необязательно воссоздавать в уме самый плохой вариант сценария, чтобы продрогнуть до костей. Нет необходимости в таких движениях или в их конвергенции, чтобы захватить власть в государстве с целью грубого ограничения или устранения какой-либо одной формы демократии, которая и так достаточно хрупка, даже в странах с высокими технологиями, поскольку она все в большей степени не стыкуется с вновь возникающим обществом и его экономикой.

Правительства, находящиеся под контролем или сильным влиянием со стороны экстремистов, которые навязывают свой особый сорт религии, экологии или национализма, не считаясь с демократическими ценностями, не могут долго быть демокра-

тическими.

Система производства материальных ценностей, распространяющаяся сейчас по всей земле, содержит в себе большие возможности для демократии. Как мы видели, она впервые превращает свободу высказывания из политического «товара» в экономическую необходимость. Однако, поскольку старое индустриальное общество вступает в свою последнюю стадию, создаются силы, действующие в противоположном направлении, которые могут разрушить и демократию, и выбор направления развития экономики.

Для того чтобы сохранить и возможность развития, и демократию, политические системы должны перейти на новую стадию, как это происходит и в самой экономике. От того, как будет встречен этот грандиозный вызов, зависит, к чему приведет окончательное смещение во власти, которое уже очень близко, — к защите или же закабалению отдельного человека.

В предстоящей нам эре метаморфоз власти основная идеологическая борьба будет идти не между капиталистической демократией и коммунистическим тоталитаризмом, а между демократией XXI в. и мракобесием Темного XI в.

## ЧАСТЬ ШЕСТАЯ : МЕТАМОРФОЗЫ ВЛАСТИ НА ПЛАНЕТЕ

### 29. ГЛОБАЛЬНЫЙ ФАКТОР — ЗНАНИЕ



Немногие изменения во власти в мирное время были так драматичны, как те, которые последовали за быстрой дезинтеграцией некогда монолитного советского блока. Внезапно огромная власть, сосредоточенная в Москве в течение почти полувека, переместилась обратно в Варшаву, Прагу, Будапешт, Бухарест и Берлин. За несколько коротких, наполненных драматизмом месяцев «Восток» раскололся.

Второй сдвиг сопровождал распад так называемого Юга. МРС, или «менее развитые страны»[462], никогда не были в состоянии сформировать подлинно объединенный фронт перед лицом индустриального мира, несмотря на усилия, которые начались еще на Бандунгской конференции в Индонезии в 1955 г. В 70-х годах в ООН постоянно можно было слышать рассуждения об общих потребностях Юга. Были запущены программы обмена технологиями «Юг-Юг» и другие формы сотрудничества. Были организованы кампании за пересмотр условий торговли между Севером и Югом. Власть переместилась. Но не так, как надеялся представитель объединенного Юга.

Вместо этого произошло разделение МРС на отдельные группировки с весьма отличающимися потребностями. Одна состоит из ужасающе бедных стран, все еще в основном зависящих от крестьянского труда периода Первой волны.

Другая группа включает такие страны, как Бразилия, Индия и Китай, которые являются в действительности крупными промышленными державами, или странами Второй волны, но обременены огромным населением и все еще пытаются избавиться от наследия доиндустриального сельского хозяйства. Наконец, есть такие страны, как Сингапур, Тайвань и Южная Корея, которые реально завершили индустриализацию и быстро внедряют высокие технологии Третьей волны. Если власть в Восточном блоке раскололась, то же можно сказать о власти так называемой

мого Юга.

Третье огромное смещение во власти произошло, когда Япония и Европа выступили как соперники США, что вызвало гиперконкуренцию, поскольку каждый старается стать господствующей силой в XXI в. Так называемый Запад сейчас также раскалывается.

Хотя политики, дипломаты и пресса все еще рассматривают эти смещения во власти как отдельные явления, между ними существует глубокая связь. Мировая структура, отражавшая господство промышленных держав Второй волны, разлетелась, как хрустальный шар под ударом кувалды.

Естественно, что эти широкомасштабные исторические события имеют много корней, и никакое простое объяснение не может быть полностью удовлетворительным. Сводить историю к какой-то одной силе или фактору — значит игнорировать сложность, случайность, роль личностей и многие другие переменные. Равным образом редукционистский подход рассматривать историю как ряд не имеющих аналогов или не связанных друг с другом случайностей.

Будущие модели мировой власти можно увидеть, если рассматривать каждое крупное смещение во власти не изолированно, а определить, какие общие силы в них действуют. Действительно, все эти три эпохальных смещения во власти тесно связаны с закатом индустриализации и появлением новой экономики, движимой знаниями.

## **ПИРАМИДЫ И ПОЛЕТЫ НА ЛУНУ**



После Второй мировой войны прогресс в науке и технике был настолько экстраординарным, что вряд ли стоит на этом подробно останавливаться. Если бы ничего не произошло, кроме изобретения компьютера и открытия ДНК, послевоенный период все равно мог бы считаться наиболее революционным в истории науки. Но в действительности произошло гораздо большее.

Мы не только улучшили наши технологии, мы начали действовать на все более глубоких уровнях природы, так что вместо крупных кусков материи нам теперь доступно создание на-

столько невероятно тонкого слоя материала, что, по словам «Science», «электроны в нем реально движутся только в двух измерениях»[463]. Мы можем чертить линии шириной всего в одну двадцатимиллиардную метра. Мы скоро сможем собирать вещи буквально по атому. Это не «прогресс», а переворот.

Американская национальная академия инженерных наук в 1989 г. составила список 10 наиболее важных достижений инженерного дела за предыдущие 25 лет. Список возглавила посадка «Аполлона» на поверхность Луны, которая исторически приравнивается к строительству египетских пирамид. Затем шли разработка спутников, микропроцессоров, лазеров, реактивных самолетов, продуктов генной инженерии и другие достижения. С начала 50-х годов, когда в Соединенных Штатах стала давать ростки новая система создания благосостояния, люди впервые в истории открыли дорогу к звездам, определили биологическую программу жизни и изобрели интеллектуальные орудия такие же важные, как письменность. Это поразительные достижения, осуществленные практически за одно поколение[464].

Но не только научное или техническое знание сделало, или скоро сделает, замечательные успехи. Во всем — от теории организации до музыки, от изучения экосистем до нашего понимания мозга, в лингвистике и теории обучения, в исследованиях неравновесности, хаоса и диссипативных структур — база знаний революционизируется. И даже по мере того как это происходит, конкурирующие исследователи в таких областях, как нейронные связи и искусственный интеллект, обнаруживают новые знания о самом знании.

Эти трансформирующие успехи, явно далекие от мира дипломатии и политики, в действительности неразрывно связаны с сегодняшними геополитическими взрывами. Знание — это фактор в мировой борьбе за власть.

## **ПОДДЕРЖАННАЯ ЭКОНОМИКА**



Рассмотрим, например, значение фактора знания для советской власти.

Сегодняшний исторический сдвиг власти, как мы видели, сделал два самых основных источника власти —

насилие и благосостояние — во всевозрастающей степени зависимыми от третьего источника: знания. Из-за распространения основанной на знаниях технологии и относительно свободной циркуляции идей Соединенные Штаты, Европа и Япония смогли оставить социалистические страны далеко позади с экономической точки зрения. Но та же самая технология сделала возможным значительный прыжок также и в военной области.

Боевой самолет сегодня — это эквивалент компьютера с крыльями. Его эффективность зависит почти исключительно от знаний, помещенных в его электронику и оружейное оснащение — и в голову его пилота. В 1982 г. советские специалисты по военному планированию страдали от коллективного заболевания язвой, когда 80 построенных в Советском Союзе боевых самолетов МИГ, на которых летали сирийцы, были сбиты израильскими летчиками, которые не потеряли ни одного самолета. Построенные в Советском Союзе танки также плохо себя показали против израильской бронетехники[465].

Хотя СССР имел блестящих военных ученых и достаточно боеголовки для того, чтобы испепелить весь мир, он не мог не отстать в гонке к сверхвысокой технологии для обычного вооружения или в стремительном броске к стратегическим системам защиты. Растущая усложненность обычного оружия, основанного на информации, которое, фактически, вовсе не является обычным, угрожала советскому превосходству на земле в Восточной Европе.

В это время чрезвычайно наукоемкая Стратегическая Оборонная Инициатива (СОИ) угрожала свести на нет ценность советских ракет дальнего действия. Критики СОИ жаловались, что она никогда не сработает. Но Москву встревожила сама возможность. Если СОИ могла фактически заблокировать все советские ядерные ракеты, прежде чем они нанесут удар по Соединенным Штатам, они были бесполезны. Это также означало бы, что Соединенные Штаты могли первыми нанести ядерный удар, не боясь ответных ударов. Если, с другой стороны, что более рационально, СОИ была только частично эффективна, блокируя некоторые, но не все, боеголовки, она бы оставила советских воен-

ных специалистов в неведении относительно того, какая часть ракет США уцелела. И в том, и в другом случае СОВЕТЫ подняла ставки и сделала теоретическое использование Советским Союзом ядерного оружия маловероятным, даже рискованным для Москвы.

Это означало, что на земле и в космосе Советские подстерегала двойная угроза.

Перед лицом этих отрезвляющих реальностей, вдобавок к своему собственному экономическому спаду, Москва разумно пришла к выводу, что она больше не может защищать свои восточноевропейские границы в военном смысле, поскольку за это придется платить неприемлемую, запредельную цену. Таким образом, как по экономическим, так и по военным причинам было необходимо уменьшить свои имперские притязания.

В конце концов Советские погубило не вооружение и не экономика, а фактор новых знаний, от которых сейчас все больше зависят и военная мощь, и экономическая сила.

Тот же фактор может объяснить фрагментацию «развивающихся стран» и возникновение трех отдельных группировок среди них. Например, когда наиболее развитые страны начали переходить на компьютерные и информационно базируемые технологии и выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью, они перенесли многие старые операции с использованием ручного труда и менее интенсивной информации в такие страны, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, а теперь в Таиланд и другие места. Другими словами, по мере того как Европа, Япония и Соединенные Штаты двигались к формам создания благосостояния Третьей волны, они передали задания Второй волны другой группе стран. Это ускорило их индустриализацию, и они оставили позади другие МРС.

(Многие из этих «новых индустриализированных экономик», или НИЭ, в свою очередь стремятся скинуть процессы Второй волны на все еще бедные, более экономически отсталые страны — вместе с сопутствующим загрязнением окружающей среды и другими недостатками, — в то время как они, в свою очередь, пытаются сделать переход к более наукоемкой продук-

ции.) Разные скорости экономического развития отделили МРС друг от друга.

А что касается межкапиталистического соперничества между Европой, Японией и Соединенными Штатами, баснословный успех американской послевоенной политики, которая способствовала построению заново европейской и японской экономик, помог им восстановить их разрушенные промышленные структуры. Это означало возможность начать сначала и заменить старые довоенные машины сверкающей новой техникой, в то время как Соединенные Штаты, заводы которых не подвергались бомбардировкам, все еще должны были эксплуатировать существующую промышленную базу.

По разным причинам, включая ориентированную на будущее культуру и региональное экономическое стимулирование в результате вьетнамской войны и, разумеется, из-за огромного трудолюбия и созидательного труда своего послевоенного поколения, Япония вырвалась вперед. С глазами, всегда направленными на XXI век, с культурой, постоянно подчеркивающей важность образования, делового интеллекта и знания вообще, Япония почти с эротической страстью набросилась на компьютер и все его производные в электронике и информационной технологии.

Экономические результаты по мере того, как Япония перешла от старой к новой системе создания благосостояния, были потрясающими, но они ввергли Японию в неизбежную конкуренцию с Соединенными Штатами. В свою очередь напуганная Европа начала кампанию за экономическую и политическую интеграцию после многих лет размежевания.

Мы вернемся к этим событиям позже, но пока только важно признать, что повсеместно новая наукоемкая система создания благосостояния или внесла основной вклад, или послужила первопричиной великого исторического смещения во власти, из-за которого сейчас меняется картина нашего мира. Глобальное значение этого факта, как мы увидим в следующей главе, поразительно.

### 30. БЫСТРЫЕ И МЕДЛЕННЫЕ



дним из самых больших дисбалансов власти на земле в настоящее время является разделение стран на богатых и бедных. Это неравномерное распределение власти, которое влияет на жизни миллиардов из нас, скоро будет трансформировано по мере распространения новой системы создания благосостояния.

С конца Второй мировой войны мир был разбит на капиталистический и коммунистический, Север и Юг. В наши дни, поскольку значение этого старого разделения ослабевает, возникает новое.

Ибо отныне мир будет разделен на быстрых и медленных.

Быть быстрым или медленным — это не просто метафора. Целые экономические системы принадлежат или к быстрым, или к медленным. Примитивные организмы имеют медленно функционирующие нервные системы. Более развитая нервная система человека обрабатывает сигналы быстрее. То же верно о примитивных и о развитых экономических системах. С исторической точки зрения, власть перешла от медленных к быстрым — говорим ли мы о видах *или* странах.

В быстрых экономиках прогрессивная технология ускоряет производство, но не только. Их скорость определяется скоростью сделок, временем, необходимым для принятия решений (особенно о вложениях), скоростью, с которой новые идеи создаются в лабораториях, скоростью, с которой они выбрасываются на рынок, обращением капитала и прежде всего скоростью, с которой данные, информация и знания пульсируют через экономическую систему. Быстрые экономики порождают благосостояние — и власть — быстрее, чем медленные.

Напротив, в крестьянских обществах экономические процессы движутся чрезвычайно медленно. Традиции, ритуалы и невежество ограничивают социально приемлемый выбор. Прежде чем рыночная система появилась как инструмент для выбора капиталовложений, традиция руководила технологическими решениями. Традиция, в свою очередь, опиралась на «правила или табу для сохранения производственных приемов, которые

доказали свою работоспособность в течение медленного хода биологической и культурной эволюции», согласно экономисту Дону Лавойю[466].

В условиях, когда большинство людей существуют на грани выживания, эксперимент был опасен, новаторство подавлялось и прогресс в методах создания благосостояния происходил так медленно, что его едва было заметно от одного поколения к другому. За моментами нововведений следовали столетия стагнации.

Исторический взрыв, который мы теперь называем промышленной революцией, ускорил экономический метаболизм. Улучшились дороги и средства связи. Предприниматели в поисках прибыли активно внедряли новое. Были внедрены технологии грубой силы. У общества появился более высокий доход, что позволило сократить социальный риск от экспериментов. «Так как теперь техническое экспериментирование намного удешевилось, — указывает Лавой, — производственные методы смогли изменяться гораздо быстрее».

Все это, однако, просто подготовило сцену для сегодняшней сверхскоростной символической экономики[467].

Штрихкод на пачке «Мальборо», компьютер в грузовике Федерал Экспресс, сканер за прилавком Сейфуэй, банковский автоответчик, распространение сверхумных сетей данных по всей планете, роботы с дистанционным управлением, информатизация капитала — все это первые шаги в формировании экономики XXI в., которая будет работать почти со скоростью реального времени.

В должное время весь цикл создания благосостояния будет отслеживаться, *по мере того как он происходит*.

Постоянная обратная связь будет исходить от сенсорных устройств, встроенных в умную технику, от оптических сканеров в магазинах и от передатчиков в грузовиках, самолетах и кораблях, которые посылают сигналы на спутники, так что менеджеры могут проследить за перемещением каждой машины в любой момент. Эта информация будет объединяться с результатами постоянных опросов населения и информацией из тысячи

других источников.

Эффект ускорения, делая каждую единицу сэкономленного времени *более* ценной, чем предыдущая единица, тем самым создает контур положительной обратной связи, которая ускоряет ускорение.

Последствия этого, в свою очередь, будут не просто эволюционными, а революционными, потому что работа, менеджмент и финансы в режиме реального времени будут радикально отличаться даже от сегодняшних наиболее прогрессивных методов. Однако даже теперь, задолго до того, как начинают осуществлять операции в реальном времени, само время становится все более важным фактором производства. В результате знания используются для сужения временных интервалов.

Это ускорение нервных импульсов экономики в странах с высокой технологией имеет еще не замеченные последствия для стран с низкой технологией или вообще с неразвитой технологией.

Ибо чем ценнее становится время, тем больше обесцениваются такие традиционные факторы производства, как сырье и труд. То есть именно то, что эти страны, в большинстве случаев, продают.

Как мы отметим в следующей части, эффект ускорения изменит все имеющиеся в настоящее время стратегии экономического развития.

## **ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ**



Новая система создания благосостояния состоит из расширения глобальной сети рынков, банков, промышленных центров и лабораторий, мгновенно связывающихся друг с другом, постоянно обменивающихся огромными — и всевозрастающими — потоками данных, информации и знаний.

Это «быстрая» экономика завтрашнего дня. Именно эта ускользящая, динамичная новая машина по производству благосостояния — источник экономического прогресса. В качестве такового она является также источником огромной власти. Быть отрезанным от нее — значит быть исключенным из будущего.

Тем не менее именно эта судьба ожидает многие из сегодняшних МРС, или «менее развитые страны».

По мере того как основная мировая система производства благосостояния набирает обороты, страны, которые хотят продавать, должны будут действовать со скоростью тех стран, которые в состоянии покупать. Это означает, что медленные экономики должны будут ускорить свои нервные реакции или потерять контракты и инвестиции и окончательно выбыть из соревнования.

Ранние признаки этого уже можно заметить.

Соединенные Штаты в 80-х годах потратили 125 млрд. долл. в год на одежду. Половина ее произведена на фабриках с дешевым рабочим трудом, рассеянных по всему миру от Гаити до Гонконга. Завтра большая часть этой работы вернется в Соединенные Штаты. Причина тому — скорость.

Разумеется, изменения в налогах, тарифах, курсах обмена валют и другие факторы все еще влияют на бизнес, когда делаются заграничные инвестиции или решения о покупке. Но гораздо более фундаментальными в конце концов являются изменения в структуре стоимости. Эти изменения, являющиеся частью перехода к новой системе создания благосостояния, уже приводят к возвращению фабрик и контрактов домой, в Соединенные Штаты, Японию и Европу[468].

Корпорация Тэнди, главный производитель и продавец электронной продукции, не так давно вернула свое производство компьютеров Тэнди из Южной Кореи в Техас. Хотя азиатский завод был автоматизирован, завод в Техасе работал на основе «абсолютно непрерывного» потока и имел более сложное оборудование для тестирования. В Виргинии Тэнди основала полностью автоматизированный, работающий без участия человека завод для выпуска пяти тысяч мегафонов в день. Их поставляют японские производители, которые раньше изготавливали их в странах Карибского бассейна, где низкая стоимость рабочей силы [469].

Разумеется, компьютерная промышленность работает с чрезвычайно большой скоростью. Но даже в промышленности, име-

ющей более медленную скорость, компания Эрроу, один из крупнейших американских производителей рубашек, недавно перенесла 20% своего производства платьев и рубашек обратно в Соединенные Штаты после 15 лет оффшорного производства [470]. Фирма Фредерик Аткинс, покупатель для американских универмагов, увеличила отечественные закупки с 5% до 40% за три года.

Эти сдвиги вызваны, хотя бы частично, возрастающей важностью времени в экономике.

«Новая технология, — сообщает журнал «Форбс», — дает отечественным производителям одежды важное преимущество перед их азиатскими конкурентами. Из-за быстро меняющихся тенденций в моде и практики смены стилей не меньше шести раз за год розничные торговцы хотят иметь возможность держать товарные запасы на низком уровне. Это требует быстрой реакции изготовителей, которые могут предложить быстрый оборот небольших партий всех стилей, размеров и цветов. Азиатские поставщики, находясь на другом конце света, обычно просят делать заказы за три месяца или более».

Напротив, итальянская группа Бенетон поставляет межсезонные новые заказы в течение двух-трех недель [471]. Благодаря своей электронной сети Хаггар Апшарель в Далласе сейчас способен обновлять поставки своим 2500 заказчикам каждые три дня вместо ранее требовавшихся семи недель.

Сравните это с ситуацией в Китае, с которой столкнулись производители, испытывающие потребность в стали.

В 1988 г. Китай ощутил самую сильную за последнее время нехватку стали. Тем не менее пока фабриканты требовали поставок, 40% общего годового производства страны оставалось на складах Генеральной корпорации по хранению и транспортировке — ГКХТ. Почему? Потому что это предприятие — как бы невероятно это ни показалось гражданам стран с быстрой экономикой — осуществляет поставки только дважды в год.

Тот факт, что цены на сталь взлетели запредельно, что из-за дефицита начал формироваться черный рынок, широко распространилось мошенничество и что компании, нуждающиеся в

стали, стояли перед лицом кризиса, ничего не значил для менеджеров ГКХТ. Эта организация просто не была готова делать более частые поставки[472]. Хотя это несомненно крайний пример, такие случаи не единичны. «Великая стена» отделяет быстрых от медленных, и эта стена поднимается все выше с каждым минувшим днем.

Эта культурная и технологическая «Великая стена» объясняет, частично, высокий уровень провалов совместных проектов между быстрыми и медленными странами.

Многие сделки срываются, когда поставщик из медленной страны не соблюдает установленные крайние сроки. Разная скорость экономической жизни в этих двух мирах создает кросскультурную статику. Должностные лица в медленной стране обычно не понимают, как важно время для партнера из быстрой страны — или почему оно имеет такое значение. Требования ускорить кажутся неразумными, нахальными. Однако для партнера из быстрой страны нет ничего важнее. Задержанная поставка воспринимается почти так же, как сорванная поставка.

Возрастающая стоимость ненадежности, бесконечных переговоров, неадекватного прослеживания и контроля и запоздалых ответов на требования почти немедленной информации еще больше уменьшают конкурентоспособность низко оплачиваемого ручного труда в медленных экономиках.

А также расходы вследствие задержек, отставания, нерегулярности, бюрократических проволочек и медленного принятия решений — не говоря уже о необходимости давать взятки, чтобы ускорить дела.

В развитых экономиках скорость принятия решений становится важным моментом. Некоторые управляющие ссылаются на список «решений в процессе принятия», или РПП, как важной ценности, вроде «работы в процессе выполнения». Они пытаются заменить последовательное принятие решений «параллельной обработкой информации», которая порывает с бюрократизмом. Они говорят о «скорости на рынок», «быстрой реакции», «быстром времени цикла» и «конкуренции во времени».

Увеличение точности определения времени, требуемое таки-

ми системами, как «доставка вовремя», означает, что продавец должен отвечать гораздо более жестким ограничительным требованиям выполнения графика, чем раньше, поэтому легче, чем когда-либо, поскользнуться.

В свою очередь, по мере того как покупатели требуют более частых и своевременных поставок из-за океана, поставщики из медленных стран вынуждены держать более крупные товарные запасы или буферные склады за свой счет, рискуя, что хранящиеся товары скоро станут устаревшими и не будут продаваться.

Новый экономический императив очевиден: заграничные поставщики из развивающихся стран или усовершенствуют свою технологию до уровня мировых стандартов скорости, или они будут грубо отрезаны от своих рынков, пав жертвой эффекта ускорения.

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ**

**В**ероятность того, что многие из беднейших стран мира будут изолированы от динамичной мировой экономики и оставлены пребывать в застое, усиливается тремя другими мощными факторами, которые проистекают, прямо или косвенно, из появления новой системы создания благосостояния на земле.

Говоря об экономической мощи или беспомощности МРС, можно спросить, что они имеют для продажи остальному миру. Можно начать с редкого ресурса, который только несколько стран в тот или иной момент могут предложить остальному миру: стратегическое местоположение.

Экономисты обычно не относят стратегическую в военном плане недвижимость к продаваемым ресурсам, но для многих МРС это так.

Страны, стремящиеся к военной и политической мощи, часто готовы за это платить. Как Куба, многие МРС теперь продали, сдали в аренду свое местоположение или сооружения Советскому Союзу, Соединенным Штатам или другим странам для военных, политических и разведывательных целей. Ведь Куба, давая Советам небольшой плацдарм в девяносто миль от побережья США и усиление политического влияния во всей Центральной

Америке, получала от Москвы субсидию в 5 млрд. долларов в год.

В течение почти полувека холодная война означала, что даже самые бедные страны (при условии, что они стратегически удобно расположены) имели что продать тому, кто предложит наивысшую цену. Некоторые, как Египет, умудрились продать свою благосклонность сначала одной сверхдержаве, затем другой.

Но если ослабление напряженности в американо-советских отношениях — хорошая новость для всего мира, это, несомненно, плохая новость для стран вроде Филиппин, Вьетнама, Кубы и Никарагуа периода сандинистов, каждая из которых успешно торговала доступом к своей стратегической географии. Отныне маловероятно, что два самых крупных покупателя стратегического местоположения будут вырывать их из рук друг друга, как раньше.

Более того, с расширением возможностей в логистике, с увеличением дальности полета самолетов и ракет, количества подводных лодок и убыстрением операций по переброске войск самолетами потребность в дальних базах, ремонтных сооружениях и заблаговременных поставках уменьшается.

Поэтому МРС должны предвидеть конец рынка продажи подобного стратегического местоположения. Если не найти другие формы международной поддержки, это перекроет каналы, по которым миллиарды долларов «иностранный помощи» и «военной поддержки» текли в некоторые МРС.

Потепление в американо-советских отношениях, как мы увидим, является реакцией Советского Союза на новую систему создания благосостояния в странах с высокой технологией. Развал рынка стратегического местоположения является косвенным следствием этого.

Даже если великие державы будущего (какие бы страны это ни были) станут продолжать размещать базы, устанавливать станции для прослушивания спутников или строить аэродромы и базы для подводных лодок на территории других государств, «аренда» будет заключаться на меньшие сроки. Сегодняшние

ускоряющие перемены делают все союзы более слабыми и кратковременными, не поощряют великие державы делать долгосрочные вложения в фиксированные места.

Войны, угрозы, мятежи будут вспыхивать в неожиданных местах. Следовательно, военные великих держав будут все больше подчеркивать важность мобильных сил быстрого развертывания, разработки военно-морских и космических операций, а не создания фиксированных установок. Все это будет дальше уменьшать возможности заключения выгодных сделок для стран, которые хотели бы продать или сдать в аренду участки земли.

Наконец, усиление военной мощи Японии в Тихом океане может привести к тому, что Филиппины и другие страны Юго-Восточной Азии будут только *приветствовать* США или другие силы в качестве противовеса воспринимаемой угрозе со стороны Японии. Может оказаться, что они захотят *заплатить* за защиту, а не спрашивать деньги.

Из-за новых вспышек региональных войн или внутренних конфликтов на многих континентах торговля оружием будет процветать. Но что бы ни произошло, будет труднее извлекать прибыль из Соединенных Штатов и Советского Союза. Это нарушит тонкое равновесие сил между МРС — как, например, между Индией и Пакистаном — и послужит толчком к потенциально сильным сдвигам власти также *внутри* самих МРС, особенно среди элиты, тесно (и иногда коррумпированно) связанной с программами помощи, военными поставками и разведывательными операциями.

Короче говоря, пора расцвета холодной войны позади. Впереди гораздо более сложные сдвиги власти. И рынок стратегического местоположения в МРС уже никогда не будет прежним.

## **БЕЗ СЫРЬЯ**



торой удар поджидает страны, которые планируют свое развитие на основе экспорта сырья, такого, как медь или бокситы.

Здесь также перемен, смещающих власть, уже недолго ждать.

Массовое производство требовало больших объемов небольшого числа ресурсов. Напротив, с распространением демассифицированных методов производства потребуются намного больше разных ресурсов в гораздо меньших количествах.

Кроме того, более быстрый метаболизм новой мировой системы производства означает также, что ресурсы, которые сегодня считаются жизненно важными, могут быть бесполезны завтра — наряду со всеми добывающими отраслями, железнодорожными запасными путями, шахтами, портовыми складами и другими приспособлениями для их транспортировки. Напротив, сегодняшний мусор может вдруг приобрести огромную ценность.

Нефть сама по себе считалась бесполезной до тех пор, пока новые технологии, и особенно двигатель внутреннего сгорания, не сделали ее жизненно необходимой. Титан был главным образом бесполезным белым порошком, пока не стал представлять ценность для производства самолетов и подводных лодок. Но новые технологии появлялись медленно. Сейчас все иначе.

Сверхпроводимость, если брать простой пример, в конце концов уменьшит потребность в энергии, сведя на нет потери при трансмиссии, и в то же время потребует новое сырье. Новые приспособления для того, чтобы автомобили меньше загрязняли окружающую среду, возможно, больше не будут зависеть от платины. Новые фармацевтические препараты могут потребовать органических веществ, которые сейчас или неизвестны, или не ценятся. В свою очередь, это может превратить бедные страны в важных поставщиков, ослабляя сегодняшних крупных экспортеров.

Более того, по словам Умберто Коломбо, председателя комиссии ЕС по науке и технике, «в сегодняшних развитых обществах избыток каждый очередной прирост в доходе на душу населения связан со все меньшим увеличением количества используемого сырья и энергии». Коломбо приводит цифры из Международного валютного фонда, показывающие, что «Япония... в 1984 г. потребила только 60% сырья, требовавшегося для того же объема промышленной продукции в 1973 г.»[473]. Передовое знание

позволяет нам делать больше при меньших затратах. Этим оно отбирает власть у поставщиков сырья.

Помимо того, быстро распространяющиеся научные знания увеличивают способность создавать заменители для импортируемых ресурсов. Действительно, страны с передовой экономикой, возможно, скоро смогут создавать массу новых полезных материалов, таких как «нанокompозиты»[474], буквально из ничего. Чем прозорливее окажутся страны с высокой технологией в отношении своих микроманипулируемых веществ, тем меньше они будут зависеть от импорта большого количества сырья из-за границы.

Новая система благосостояния слишком многогранна, слишком быстро движется, чтобы быть прикованной к нескольким «жизненно важным» материалам. Таким образом, власть будет перетекать от производителей простого сырья к тем, кто контролирует «маленькие» количества временно важных веществ, а от них — к тем, кто контролирует знания, необходимые для создания новых ресурсов.

## **ДОРОГОСТОЯЩАЯ ДЕШЕВАЯ РАБОЧАЯ СИЛА**

**В**се это уже плохо, но третий удар по корпусу МРС, вероятно, окажется еще сильнее и изменит властные отношения среди и внутри них.

Еще на задымленной заре индустриальной эры капиталистические производители искали золотой Грааль дешевого труда. После Второй мировой войны охота за иностранными источниками дешевой рабочей силы стала массовым явлением. Многие развивающиеся страны поставили все свое экономическое будущее на теорию, что продажа рабочей силы по дешевке приведет их к модернизации.

Некоторые, как «четыре тигра» Восточной Азии — Южная Корея, Тайвань, Гонконг и Сингапур, — даже выиграли свои ставки. Им помогла твердая трудовая этика, культурные и другие уникальные факторы, в том числе тот факт, что две жестокие войны — корейский конфликт в 50-х годах и Вьетнам в 60-х и ранних 70-х — вкачали миллиарды долларов в их регион. Некоторые японцы говорят об этом долларовом вливании как о «бо-

жественном ветре».

Из-за их успеха сейчас почти весь мир верит, что смещение от экспорта сельскохозяйственной продукции или сырья к экспорту товаров, производимых дешевой рабочей силой, — это дорога к развитию. Но если смотреть в перспективе, ничто не может быть дальше от истины.

Несомненно, в игры с дешевым трудом все еще играют во всем мире. Даже сейчас Япония переводит заводы и контракты из Тайваня и Гонконга, где заработная плата выросла, в Таиланд, Малайзию и Китай, где заработная плата еще составляет одну десятую от японской[475]. Несомненно, что многие возможности еще существуют для богатых стран найти резервы дешевой рабочей силы в МРС.

Но как и аренда военных баз или поставка руды, продажа дешевой рабочей силы также достигает своих пределов.

Причина этому проста: при новой возникающей системе создания благосостояния дешевый труд становится все более дорогим.

С распространением новой системы сами затраты на рабочую силу становятся все меньшей частью от общей стоимости производства. Сегодня в некоторых отраслях промышленности затраты на рабочую силу составляют только 10% общей стоимости производства. Экономия в 1% по 10-процентному показателю составляет лишь одну десятую долю процента.

Напротив, лучшая технология, более быстрые и лучшие информационные потоки, уменьшение затрат на складирование или организация прямых поставок могут дать экономии гораздо больше, чем то, что можно выжать из почасовых рабочих.

Поэтому может быть выгоднее держать передовое предприятие в Японии или Соединенных Штатах с горсткой высокообразованных, высокооплачиваемых сотрудников, чем отсталую фабрику в Китае или Бразилии, зависящую от массы плохо образованных, низкооплачиваемых рабочих.

Дешевизны рабочей силы, по словам Умберто Коломбо, «больше недостаточно, чтобы обеспечить рыночное преимущество развивающимся странам»[476].

## ГИПЕРСКОРОСТИ



аким образом, на горизонте виднеется опасное отделение быстрых экономик от медленных, событие, которое вызовет огромные смещения во власти по всему так называемому Югу с большими последствиями для всей планеты.

Новая система создания благосостояния несет в себе возможность намного лучшего будущего для огромного населения, которое сейчас принадлежит к бедной части планеты. Однако если лидеры МРС не смогут предвосхитить эти перемены, они обрекут свой народ на постоянную нищету, а себя — на бессилие.

Ибо даже тогда, когда китайские производители ждут свою сталь, а традиционные экономики во всем мире медленно движутся каждая со своей скоростью, Соединенные Штаты, Япония, Европа и в данном случае Советы тоже спешно разрабатывают планы построения сверхзвуковых самолетов, способных перевезти 250 тонн людей и груза со скоростью в 5 махов, что означает, что такие города, как Нью-Йорк, Сидней, Лондон и Лос-Анджелес, будут в двух с половиной часах пути от Токио.

Йиро Токуяма, ранее возглавлявший престижный исследовательский институт Номура и сейчас являющийся главным советником исследовательского института Мицуи, руководит исследованием, в котором принимают участие 15 стран. Изучается то, что называют «три Т»: телекоммуникации, транспорт и туризм. Спонсируемое конференцией по экономическому сотрудничеству стран тихоокеанского бассейна, это исследование сосредоточено на трех ключевых факторах, которые могут еще больше ускорить темп экономических процессов в регионе.

Согласно Токуяме, воздушные перевозки над Тихим океаном могут достичь 134 млн...к концу века. Общество японских аэрокосмических компаний, добавляет Токуяма, подсчитало, что нужно построить от 500 до 1000 сверхзвуковых самолетов. Многие из них будут летать над Тихим океаном, дальше ускоряя экономическое развитие этого региона и обеспечивая также более быстрые телекоммуникации. В докладе, подготовленном для исследования «трех Т», Токуяма излагает коммерческие, социаль-

ные и политические последствия этого развития[477].

Он также описывает предложение Тайсей, японской строительной фирмы, построить искусственный остров длиной в пять километров, который служил бы в качестве АДС, или «аэропорта добавленной стоимости», способного обслуживать сверхзвуковые самолеты, и предоставлять центр по проведению международных конференций, магазины и другие сооружения, соединенные высокоскоростными железными дорогами с густонаселенной территорией.

Тем временем в Техасе миллиардер Х. Росс Перо строит аэропорт, окруженный передовыми производственными сооружениями. По его замыслу, самолеты могут реветь днем и ночью, привозя компоненты для обработки или сборки за одну ночь в сооружениях в аэропорту. На следующее утро самолеты отправят их во все части света[478].

Одновременно в области телекоммуникаций передовые экономикки вкладывают миллиарды в электронную инфраструктуру, существенную для операций в сверхбыстрой экономике.

Распространение сверхумных сетей продвигается быстро, и сейчас есть предложения по созданию специальных высокоскоростных оптоволоконных сетей, соединяющих суперкомпьютеры по всей территории Соединенных Штатов с тысячами лабораторий и исследовательских групп. (Существующие сети, по которым проходят 1,5 млн. бит информации в секунду, считаются слишком медленными. Предлагаемые новые сети будут посылать 3 млрд. бит в секунду, текущих через всю страну, т.е. три «гигабит».)

Новая сеть нужна, говорят ее сторонники, потому что существующие медленные сети уже перегружены и задыхаются. Они утверждают, что этот проект заслуживает поддержки правительства, потому что он поможет Соединенным Штатам идти впереди Европы и Японии в той области, в которой США сейчас лидируют.

Это, однако, только особый случай в общем хоре голосов. По словам Митча Капора, основателя корпорации Лотус Девелопмент, гигантского производителя программного обеспечения,

«нам необходимо построить национальную инфраструктуру, которая будет информационным эквивалентом национального строительства дорог в 50-е и 60-е годы». Еще более уместной аналогией было бы сравнение сегодняшних компьютеризированных телекоммуникационных инфраструктур с железнодорожными и автомобильными сетями, которые были необходимы в начале промышленной революции.

Таким образом, происходит формирование электронной нервной системы для экономики, без которой любая страна, сколько бы у нее ни было «фабричных труб», будет обречена на отсталость.

## **ЭЛЕКТРОННЫЕ ПРОПАСТИ И ДИНАМИЧНЫЕ МЕНЬШИНСТВА**



Для МРС, как и для остального мира, власть берет начало из кобуры, бумажника и книги или — в наше время — компьютера. Если мы не хотим анархии в мире, с миллиардами бедных людей, нестабильными правительствами, возглавляемыми нестабильными лидерами, каждый с пальцем на кнопке запуска ракет или химического или бактериологического оружия, нам нужны глобальные стратегии для предотвращения раскола, который вырисовывается перед нами.

Исследование «Требования к разведанным на 90-е годы», проведенное американскими научными экспертами, предупреждает, что в самые ближайшие годы МРС приобретут сложное новое вооружение — огромная оружейная мощь будет добавлена к их уже громадным арсеналам. Почему?

С уменьшением экономической мощи МРС их правители стоят перед лицом политической оппозиции и нестабильности. В этих обстоятельствах они скорее всего сделают то, что всегда делали правители со времен возникновения государства: они тянутся к наиболее примитивной форме власти — военной силе [479].

Но наиболее острый дефицит, перед которым стоят МРС, — это экономически значимые знания. В XXI в. дорога к экономическому развитию и власти уже не будет пролегать через эксплуатацию сырьевых ресурсов и ручного труда, а, как мы виде-

ли, через применение человеческого разума.

Стратегии развития, таким образом, не имеют смысла, если они не учитывают полностью новую роль знаний в создании благосостояния и императив ускорения, идущий с ними рука об руку.

Поскольку знания (что в нашем определении включает такие вещи, как воображение, ценности, образы и мотивацию наряду с формальными техническими умениями) занимают все более центральную роль в экономике, бразильцы и нигерийцы, жители Бангладеш и Гаити должны рассмотреть, как они могут лучше получить или произвести этот ресурс.

Ясно, что каждый пропавший ребенок в северо-восточной Бразилии или где-либо в мире, который остается невежественным или интеллектуально недоразвитым из-за плохого питания, представляет собой постоянный подрыв будущего. Потребуются новые революционные формы образования, которые не основаны на старой фабричной модели.

Также будет необходимо приобретать знания другими способами. Это может принять необычные — а иногда даже противоправные — формы. Кража технических секретов — уже процветающий бизнес во всем мире. Следует ожидать, что умные МРС не упустят такой возможности.

Другой способ получить технические разработки по созданию благосостояния — это организовать «утечку мозгов». Это можно сделать в небольшом масштабе, подкупая или привлекая группы исследователей. Но некоторые умные страны подсчитают, что во всем мире имеются определенные динамические меньшинства — часто преследуемые группы, — которые, если им дать шанс, могут влить энергию в пригласившую их страну. Китайцы в Юго-Восточной Азии, индийцы в Восточной Африке, сирийцы в Западной Африке, палестинцы в некоторых странах Среднего Востока, евреи в Америке и японцы в Бразилии — все сыграли эту роль в тот или иной период[480].

Выходцы из другой культуры, каждый привнес не просто энергию, порыв и коммерческую или техническую сообразительность, но и интерес к знаниям — ненасытную жажду новей-

шей информации, новых идей, умений. Эти группы показали нечто вроде гибридной экономической устойчивости. Они усердно работают, внедряют новое, дают образование своим детям, и даже если становятся богатыми в этом процессе, они стимулируют и ускоряют рефлексы принявшей их страны. Мы, несомненно, увидим, что различные МРС занимаются поисками таких групп и приглашают их обосноваться на их территории в надежде получить инъекцию необходимого адреналина в свою экономику[481].

Умные правительства также будут поощрять создание неправительственных ассоциаций и организаций, поскольку такие группы ускоряют распространение экономически полезной информации через бюллетени, собрания, конференции и поездки за рубеж. Ассоциации торговцев, инженеров-пластиков, работодателей, программистов, профсоюзов, банкиров, журналистов и т.д. служат каналами для быстрого обмена информацией о том, что работает и что не работает в соответствующих областях. Это важно, часто недооцениваемое средство коммуникации.

Правительства, серьезно относящиеся к экономическому развитию, также должны будут признать новое экономическое значение свободы слова. Неспособность позволить новым идеям циркулировать, в том числе экономическим и политическим идеям, даже если они неудобны для государства, является почти всегда *prima facie* доказательством, что государство слабо в своей сердцевине и что находящиеся у власти люди больше озабочены сохранением власти, чем экономическим улучшением жизни населения. Правительства, заинтересованные в том, чтобы стать частью нового мира, будут систематически открывать клапаны общественной дискуссии.

Другие правительства присоединятся к «консорциумам знаний» — партнерским предприятиям с другими странами или с мировыми компаниями — для изучения новейших разработок науки и техники и особенно возможности создания новых материалов.

Вместо того чтобы потворствовать устарелым националистическим понятиям, они будут страстно — но с умом — следовать

национальным интересам. Чем отказываться платить за право пользования патентом иностранным фармацевтическим компаниям по возвышенной причине, что здоровье выше таких грязных дел, как это сделала Бразилия[482], они охотно заплатят — при условии, что эти фонды останутся в стране в течение фиксированного количества лет и будут использоваться для финансирования исследовательских проектов, проводимых совместно с экспертами из местной фармацевтической фирмы. Прибыль от продукции, полученной в результате таких совместных исследований, может затем быть поделена между принимающей страной и международным концерном. Таким способом оплачивается передача технологии — и окупается патент. Эффективный национализм, следовательно, заменяет устаревший, саморазрушающий национализм.

Точно так же умные правительства будут приветствовать последние разработки в компьютерах, независимо от того, кто их произвел, вместо того чтобы пытаться создать собственную компьютерную промышленность за стенами из тарифов, которые не пропускают не просто продукцию, а передовые знания.

Компьютерная промышленность так быстро меняется в мировом масштабе, что никакая страна, даже США или Япония, не может поспеть за ней без помощи остального мира.

Ставя преграды некоторым иностранным компьютерам и программному обеспечению, Бразилия сумела создать собственную компьютерную промышленность, но производимая ею продукция отстала по сравнению с импортной. Это означает, что бразильские банки, производители и другие компании должны пользоваться технологией, неэффективной по сравнению с их иностранными конкурентами. Им приходится конкурировать с одной связанной рукой. Вместо выигрыша страна несет убытки.

Бразилия нарушила первое правило новой системы создания благосостояния. Делай что хочешь с медленно меняющимися отраслями промышленности, но не становись на пути быстро движущейся промышленности. Особенно такой, которая обрабатывает самый важный ресурс — знания.

Другие МРС будут избегать подобных ошибок. Некоторые, мы

можем предположить, будут действительно делать скромные вложения в существующие фонды производственного капитала в Соединенных Штатах, Европе и Японии — при условии, что их собственные техники, ученые и студенты будут сопровождать капитал и разделять ноу-хау, разработанное образованными в результате стартовыми группами. Этим способом бразильцы, индонезийцы, нигерийцы или египтяне смогут оказаться на переднем рубеже промышленности завтрашнего дня. При умелом руководстве эта программа окупит себя или даже принесет прибыль.

Прежде всего МРС смогут совершенно по-новому взглянуть на роль сельского хозяйства, рассматривая его не обязательно как «отсталый» сектор, а как сектор, который потенциально, с помощью компьютеров, генетики, спутников и других новых технологий, сможет однажды стать более прогрессивным, чем все «фабричные трубы», сталелитейные заводы и шахты в мире. Сельское хозяйство, основанное на знаниях, может оказаться на острие экономического прогресса завтра.

Кроме того, сельское хозяйство не будет ограничиваться выращиванием продуктов питания, а все больше будет выращивать урожай энергии и запасы питания для новых материалов. Вот несколько идей, которые в последующие годы будут подвергнуты проверке. Но никакие подобные усилия не принесут плоды, если страна отрезана от участия в быстро движущейся мировой экономике и телекоммуникаций и компьютерных сетей, которые ее поддерживают.

Плохое распределение телекоммуникаций в современном мире еще более драматично, чем плохое распределение продуктов питания. В мире насчитывается 600 млн. телефонов — при этом 450 млн. находится только в 9 странах[483]. Неравномерное распределение компьютеров, баз данных, технических публикаций, расходов на исследования говорит нам больше о будущем потенциале наций, чем все цифры общевалового производства, которые с таким трудом подсчитывают экономисты.

Чтобы включиться в новую мировую экономику, такие страны, как Китай, Бразилия, Мексика, Индонезия, Индия, а также

Советский Союз и страны Восточной Европы, должны найти ресурсы, необходимые для внедрения собственных электронных инфраструктур. Сюда должны входить не только телефонные услуги, но и современные высокоскоростные системы данных, способные связываться с новейшими глобальными сетями.

Хорошо то, что сегодняшние медленные страны, возможно, смогут перескочить целую стадию развития инфраструктуры, совершив скачок от коммуникаций Первой волны к коммуникациям Третьей волны без вложения больших сумм, которые были необходимы для построения сетей и систем Второй волны.

Например, система Иридиум, о которой объявила корпорация Моторола, разместит 77 крошечных спутников на низкой орбите, что позволит миллионам людей в отдаленных или малонаселенных регионах, вроде советской Арктики, Китайской пустыни или внутренних районов Африки, посылать и принимать голосовые, информационные и цифровые сигналы по мобильным телефонам.

Нет необходимости тянуть медные или даже оптоволоконные кабели через тысячи миль джунглей, льда или песка. Мобильные телефоны будут связываться прямо с ближайшим спутником, который будет передавать сообщения. Другие разработки точно так же резко сократят огромные расходы на телекоммуникации, делая их доступными современным бедным странам. Широкомасштабное производство и сверхконкуренция между американскими, европейскими и японскими поставщиками также снизит цены.

Новые ключи к экономическому развитию очевидны.

«Пропась», которую надо преодолеть, — информационная и электронная. Это пропась не между Севером и Югом, а между медленными и быстрыми.

## **31. СТОЛКНОВЕНИЕ СОЦИАЛИЗМА С БУДУЩИМ**



раматическая гибель государственного социализма в Восточной Европе и его кровавые муки от Бухареста до Баку и Пекина не случайны.

Социализм столкнулся с будущим.

Социалистические режимы распались не из-за пилотов ЦРУ, капиталистического окружения или экономического удушья извне. Восточноевропейские коммунистические правительства опрокинулись по принципу домино, как только Москва сообщила, что больше не будет использовать войска для их защиты от собственного народа. Но кризис социализма как системы в Советском Союзе, Китае и других странах имеет гораздо более глубокие причины.

Как изобретение Гутенбергом печатного станка в середине XV в. привело к распространению знаний и ослабило контроль католической церкви за знаниями и общением в Западной Европе[484], в конце концов воспламенив протестантскую Реформацию, так и появление компьютера и новых средств коммуникаций в середине XX в. подорвало контроль Москвы за умами в странах, где она правила или которые держала в плену.

## **ТОЧКА РАЗРЫВА**



ще в 1956 г. советский лидер Никита Хрущев мог мечтать о том, чтобы «похоронить Запад»[485]. По иронии судьбы именно в тот год «синие воротнички» в Соединенных Штатах впервые уступили в численности работникам с высшим образованием, а также работающим в области сервиса — это был сигнал о наступающем конце экономики «фабричных труб» и возникновении сверхсимволической экономики.

Так же иронично выглядит тот факт, что работники умственного труда обычно отвергались экономистами-марксистами (и многими классическими экономистами также) как «непроизводительные». Тем не менее именно эти якобы непроизводительные работники, возможно, больше, чем другие, произвели с середины 50-х годов западной экономике впрыскивание огромной дозы адреналина.

В наше время, даже со всеми своими якобы имеющимися неразрешенными «противоречиями», капиталистические страны с высокой технологией настолько вырвались вперед остального мира экономически, что слова Хрущева звучат сейчас

смешно. Именно капитализм, основанный на компьютере, а не социализм, основанный на «фабричной трубе», осуществил то, что марксисты называют «качественным скачком» вперед. Реальная революция, распространяющаяся по высокотехнологичным странам, сделала социалистические страны действительно глубоко реакционным блоком, возглавляемым престарелыми людьми, пропитанными идеологией XIX в. Михаил Горбачев был первым советским лидером, признавшим этот исторический факт.

В речи 1989 г., когда прошло около 30 лет после появления в Соединенных Штатах новой системы создания благосостояния, Горбачев заявил: «Мы были почти последними, кто понял, что в эпоху информационной науки наиболее ценным качеством являются знания»[486].

Он пришел к власти не просто как выдающаяся личность, а как представитель нового класса лучше образованных, преимущественно беловоротничковых советских граждан, т. е. группы, презираемой предыдущими лидерами. И группы, наиболее тесно связанной с символической обработкой и производством.

Сам Маркс дал классическое определение революционной ситуации. Она наступает, сказал он, когда «общественные отношения производства» (т. е. характер владения и контроля) не позволяют дальше развиваться «средствам производства» (грубо говоря, технологии)[487].

Эта формула прекрасно определяет кризис мирового социализма. Так же как феодальные «общественные отношения» некогда мешали развитию промышленности, теперь социалистические «общественные отношения» не позволяют социалистическим странам воспользоваться преимуществом новой системы создания благосостояния, основанной на компьютерах, коммуникациях и прежде всего на открытой информации. Фактически главной причиной провала великого эксперимента государственного социализма XX в. были его устаревшие идеи относительно знаний.

## **ДОКИБЕРНЕТИЧЕСКАЯ МАШИНА**



небольшими исключениями государственный социализм привел не к изобилию, равенству и свободе, а к однопартийной политической системе... расцвету бюрократии... жестокой тайной полиции... государственному контролю за средствами информации... секретности... и подавлению интеллектуальной и художественной свободы.

Оставляя в стороне океаны пролитой крови, необходимые для поддержания этой системы, внимательный взгляд на нее показывает, что каждый из ее элементов — это не только способ организации людей, но и — если брать глубже — конкретный способ организации, передачи и контроля знаний.

Однопартийная политическая система предназначена для того, чтобы контролировать политическое общение. Поскольку не существует других партий, она ограничивает разнообразие политической информации, протекающей через общество, блокирует обратную связь и тем самым не позволяет находящимся у власти увидеть всю сложность проблем. Имея очень узкий канал, по которому информация поступает наверх, а команды — вниз, системе становится очень трудно распознавать ошибки и исправлять их.

Фактически контроль сверху донизу в социалистических странах был во все большей степени основан на лжи и дезинформации, поскольку сообщать о плохих новостях вверх по линии зачастую было рискованно. Решение управлять однопартийной системой — это решение прежде всего относительно знаний.

Всевластная бюрократия, которую социализм создал во всех областях жизни, также была, как мы говорили в главе 15, средством ограничения знаний, их определяли в какие-то отсеки или укромные местечки, общение могло идти только по «официальным каналам», а любое неформальное общение или организации были вне закона.

Аппарат тайной полиции, государственный контроль за средствами информации, запугивание интеллигенции и подавление художественной свободы — все это представляет собой дальнейшие попытки ограничить и контролировать потоки информа-

ции.

Фактически за каждым из этих элементов мы находим одно устаревшее понимание знания: наглое убеждение, что те, кто находится во главе — партии или государства, — знают, что другим следует знать.

Эти черты всех стран с государственным социализмом приводили к экономическому невежеству и возникли из понятия докибернетической машины, примененного к обществу и самой жизни. Машины Второй волны, которые окружали Маркса в XIX в., по большей части работали без обратной связи. Включи питание, заведи мотор — и она работает независимо от того, что происходит вокруг.

Напротив, машины Третьей волны — это умные машины. Они имеют датчики, которые воспринимают информацию из окружающей среды, обнаруживают изменения и соответственно адаптируют работу машины. Они способны к саморегуляции. Технологическое отличие имеет революционный характер.

Хотя Маркс, Энгельс и Ленин резко критиковали философию «механического материализма», их собственное мышление, отражая их эпоху, оставалось пропитанным определенными аналогиями и убеждениями, основанными на допотопной технике.

Так, для марксистов-социалистов классовая борьба была «локомотивом истории». Основной задачей был захват «государственной машины». И само общество, будучи чем-то вроде машины, могло быть настроено таким образом, чтобы давать изобилие и свободу. Ленин, захватив власть в России в 1917 г., стал главным механиком.

Будучи весьма умным человеком, Ленин понимал важность идей. Но для него и символическое производство — само сознание — могло быть запрограммировано. Маркс писал о свободе, но Ленин, придя к власти, взял на себя работу инженера знаний. Так, он утверждал, что все — искусство, культуру, науку, журналистику и символическую деятельность в целом — можно поставить на службу генеральному плану общества[488]. Со временем разные области знания были четко организованы в «академии» с фиксированными бюрократическими отделениями и

рангами, все под контролем партии и государства. «Работники культуры» служили в учреждениях, подконтрольных Министерству культуры. Издательское дело и радио- и телевидение стали монополией государства. Знание действительно стало частью государственной машины.

Этот блокирующий подход к знаниям затруднял экономическое развитие даже на низшем уровне экономики «фабричных труб»; он диаметрально противоположен принципам, необходимым для экономического прогресса в эпоху компьютера.

## **ПАРАДОКС СОБСТВЕННОСТИ**



распространяющаяся сейчас система создания благосостояния Третьей волны также ставит под вопрос три основные социалистические идеи.

Возьмем вопрос о собственности.

С самого начала социалисты считали причиной бедности, депрессий, безработицы и других зол индустриализации частную собственность на средства производства. Способом избавления от этих бед было владение рабочими фабриками — через государство или коллективы.

Как только это будет сделано, все будет по-другому. Больше не станет излишних трат на конкурентную борьбу. Полностью рациональное планирование. Производство для использования, а не для прибыли. Продуманные капиталовложения для продвижения экономики вперед. Мечта об изобилии для всех осуществится впервые в истории.

В XIX в., когда эти идеи были сформулированы, они, казалось, отражали наиболее передовые научные знания своего времени [489]. Фактически марксисты превзошли утопистов-идеалистов и пришли к подлинно «научному социализму». Утописты могли мечтать о самоуправляющихся общинных поселениях. Научные социалисты знали, что в развивающемся обществе «фабричных труб» подобные понятия непрактичны. Утописты вроде Шарля Фурье смотрели в сторону аграрного прошлого. Научные социалисты смотрели в сторону того, что в то время представлялось индустриальным будущим.

Таким образом, позднее, когда социалистические режимы

экспериментировали с кооперативами, рабочим управлением, коммунами и другими схемами, государственный социализм — государственная собственность на все (от банков до пивоваренных заводов, от сталепрокатных заводов до ресторанов) стала доминирующей формой собственности во всем социалистическом мире. (Эта навязчивая идея государственной собственности была настолько сильной, что в Никарагуа, позднем подражателе — пришельце в социалистический мир, даже была создана «Лобо Джек», дискотека, которая была собственностью государства.) Повсюду государство, а не рабочие, выиграло от социалистической революции.

Социализм не смог выполнить свое обещание коренным образом улучшить материальные условия жизни. Когда стандарты жизни упали в Советском Союзе после революции, вина за спад возлагалась, с некоторой долей истины, на последствия Первой мировой войны и контрреволюции. Позднее дефицит объяснялся капиталистическим окружением. Еще позднее — Второй мировой войной. Однако через 30 лет после войны такие товары, как кофе и апельсины, все еще нелегко было купить в Москве. В период, предшествующий горбачевской перестройке, основу рациона среднего класса научного работника государственного института в Москве составляла капуста и картошка. В 1989 г., через четыре года после начала попытки Горбачева провести реформы, СССР вынужден был импортировать 600 млн. бритвенных лезвий[490] и 40 млн. тюбиков крема для бритья.

Примечательно, что ортодоксальные социалисты по всему миру (хотя их становится меньше) призывают к национализации промышленности и финансов. От Бразилии и Перу до Южной Африки и даже в индустриальных странах Запада остаются истинные их последователи, которые, несмотря на всю историческую очевидность обратного, все еще считают «общественную собственность» «прогрессивной» и сопротивляются всякой попытке денационализации или приватизации экономики.

Верно, что сегодняшняя все более либерализованная мировая экономика, которую не критически приветствуют крупные многонациональные корпорации, сама является нестабильной и мо-

жет пострадать от обширного коронаротромбоза. Раздутый долгой шар, на котором она держится, можно проткнуть. Войны, внезапные прекращения поступления энергии или ресурсов и любые другие бедствия могут вызвать ее обвал в грядущие десятилетия. В катастрофических условиях можно представить себе необходимость временной аварийной национализации.

Тем не менее неопровержимые доказательства свидетельствуют, что предприятия, находящиеся в государственной собственности, плохо относятся к своим работникам, загрязняют воздух и пренебрегают общественным мнением, по крайней мере не меньше, чем частные предприятия. Многие стали сточными колодцами неэффективности, коррупции и жадности. Их плохая работа часто способствует появлению обширного бурлящего черного рынка, подрывающего саму легитимность государства.

Но хуже и смешнее всего то, что вместо того чтобы стать во главе технического прогресса, как было обещано, национализированные предприятия, как правило, почти все до одного реакционны — самые бюрократичные, самые медленно реорганизуемые, меньше всего желающие приспособливаться к изменяющимся потребностям потребителя, больше всех боящиеся предоставить гражданам информацию, последними приступающие к внедрению прогрессивной технологии.

В течение более века социалисты и защитники капитализма вели ожесточенную войну по поводу общественной в противовес частной собственности. Большое число мужчин и женщин буквально положили свою жизнь в этой борьбе. Но ни одна сторона не могла себе представить новую систему создания благосостояния, которая сделает практически все их аргументы устаревшими.

Однако именно так и случилось. Ведь наиболее важная форма собственности сейчас неосвязаема. Она сверхсимволична. Это — знание. Оно может быть использовано многими людьми одновременно для создания благосостояния и для производства нового знания. И в отличие от фабрик и полей знание, в сущности, неисчерпаемо. Ни социалистические режимы, ни социали-

сты вообще еще не осознали этот подлинно революционный факт.

## **СКОЛЬКО ВИНТОВ «С ЛЕВОЙ РЕЗЬБОЙ» ?**

**В**торой опорой здания социалистической теории было центральное планирование. Вместо того чтобы позволить «хаосу» рынка определять экономику, продуманное планирование сверху донизу должно было способствовать сосредоточению ресурсов в ключевых секторах и ускорить техническое развитие.

Но центральное планирование зависело от знаний, и еще в 20-х годах австрийский экономист Людвиг фон Мизес указывал, что отсутствие знаний или, его словами, «проблемы с вычислениями» — ахиллесова пята социализма[491].

Сколько ботинок и какого размера должна выпускать фабрика в Иркутске? Сколько винтов с левой резьбой или сортов бумаги? Какие ценовые отношения установить между карбюраторами и огурцами? Сколько рублей, злотых или юаней вложить в каждую из 10000 разных линий и уровней производства?

Для ответа на эти вопросы даже в простейшей экономике «фабричных труб» нужно больше знаний, чем специалисты по центральному планированию могут собрать или проанализировать, особенно когда руководители, боящиеся проблем, обычно неверно их информируют о реальном производстве. Таким образом, склады заполнялись невостребованными ботинками. Дефицит и обширный теневой черный рынок стали постоянными чертами большинства стран с социалистической экономикой.

Поколения честных специалистов по социалистическому планированию отчаянно сражались с этой проблемой знаний. Они требовали все больше данных и получали все больше искаженной информации. Они жаловались на бюрократию. В отсутствие сигналов о предложении и спросе, которые поставляет конкурентоспособный рынок, они пытались измерить экономику в терминах рабочих часов или подсчитывали изделия в терминах сорта, а не денег. Позднее они применяли эконометрическое моделирование и анализ ввода-вывода.

Все было бесполезно. Чем большей информацией они распо-

лагали, тем более сложной и дезорганизованной становилась экономика. Через три четверти века после Октябрьской революции реальным символом СССР стали не серп и молот, а очередь за товарами.

Сегодня во всех социалистических и бывших социалистических странах наблюдается соревнование за введение рыночной экономики или полностью, как в Польше[492], или робко, в управляемых рамках, как в Советском Союзе. Сейчас социалистические реформаторы почти все признали, что если позволить спросу и предложению определять цены (по крайней мере в определенном диапазоне), это даст то, чего не могло дать центральное планирование — цены сигнализируют о том, что нужно, а что не нужно экономике.

Однако дискуссии среди экономистов о необходимости таких сигналов не учитывают фундаментальное изменение в коммуникационных путях, которые они подразумевают, и огромные метаморфозы власти, которые приносят изменения в системах коммуникаций. Наиболее важное отличие между экономикой с центральным планированием и рыночной экономикой — это то, что в первой потоки информации идут вертикально, а в условиях рынка гораздо больше потоков информации идет горизонтально и диагонально в системе, при этом покупатели и продавцы обмениваются информацией на каждом уровне.

Это изменение не только угрожает верхушке бюрократии в планирующих министерствах и в руководстве, но миллионам и миллионам мелких бюрократов, единственный источник власти которых зависит от их контроля за информацией, поставляемой по каналам вверх.

Неспособность системы центрального планирования справиться с высокими уровнями информации, таким образом, устанавливает пределы экономической сложности, необходимой для роста.

Новые методы создания благосостояния требуют так много знаний, так много информации и коммуникации, что они полностью вне досягаемости экономик с центральным планированием. Возникновение сверхсимволической экономики, таким

образом, вступает в противоречие со вторым фундаментальным положением социалистической веры.

## **СВАЛКА ИСТОРИИ**

**Г**ретьй разваливающийся столп социализма — его высокомерное подчеркивание орудий производства — полное сосредоточение на индустрии «фабричных труб» и пренебрежение сельским хозяйством и умственным трудом.

В период после революции 1917 г. Советам не доставало капитала для построения сталеплавильных заводов, дамб и автозаводов, которые были им нужны. Советские лидеры ухватились за теорию «социалистического первоначального накопления», сформулированную экономистом Е. А. Преображенским. Согласно этой теории, необходимый капитал можно получить силой от крестьян, заставив их снизить свои стандарты жизни до скудного минимума и отобрав излишки, которые затем будут использованы для вложения в тяжелую промышленность и выдачи субсидий рабочим[493].

Николай Бухарин, большевистский лидер, который заплатил за свое предвидение жизнью, верно предсказал, что эта стратегия просто гарантирует развал сельского хозяйства. Что еще хуже, эта политика привела к массовым репрессиям крестьянства Сталиным, поскольку такая программа могла осуществляться только с помощью крайних мер. Миллионы умерли от голода или преследований.

В результате «индустриального уклона», как китайцы называют это сегодня, сельское хозяйство стало областью бедствия практически для всех социалистических стран и продолжает ею оставаться. Иными словами, социалистические страны следовали стратегии Второй волны за счет своего народа, принадлежащего к Первой волне.

Но социалисты также часто очерняли сферу обслуживания и умственный труд. Нельзя считать простым совпадением, что когда Советы установили в искусстве «социалистический реализм», вскоре на стенах появились росписи с изображением здоровенных рабочих, напрягающих мышцы на сталеплавильных

заводах и фабриках. Поскольку целью социализма везде было как можно быстрее провести индустриализацию, прославлялся физический труд. Умственный труд — это занятие только для непроизводительных зануд.

Это широкораспространенное отношение шло рука об руку с огромным сосредоточением на производстве, а не на потреблении, на средствах производства, а не товарах потребления.

Хотя некоторые марксисты, например Антонио Грамши, усомнились в этой точке зрения, а Мао Цзэдун порой утверждал, что идеологическая чистота может преодолеть материальные трудности, основной упор марксистские режимы делали на переоценке материального производства и недооценке продуктов ума.

Традиционно марксисты придерживались материалистической точки зрения, что идеи, информация, искусства, культура, право, теории и другие неосвязаемые продукты сознания — это лишь часть «надстройки», которая возвышается над экономическим «базисом» общества. Хотя, конечно, между ними была определенная обратная связь, именно базис определял надстройку, а не наоборот. Те, кто думал иначе, подвергались критике как «идеалисты». Бывали времена, когда считаться идеалистом было просто опасно.

Маркс, доказывая первичность материального базиса, поставил Гегеля с ног на голову. Великая ирония истории сегодня заключается в том, что новая система создания благосостояния, в свою очередь, ставит на голову Маркса. Или, точнее, — кладет и Маркса, и Гегеля на бок.

Для марксистов средства производства всегда были более важны, чем программный продукт; компьютерная революция сейчас учит нас, что верно обратное. Именно знание двигает экономику, а не экономика — знание.

Однако общества — это не машины и не компьютеры. Их нельзя так просто свести к железу и программному обеспечению, базису и надстройке. Более подходящая модель обрисовала бы их как структуры, состоящие из намного большего числа элементов, связанных в чрезвычайно сложные и постоянно меняю-

щиеся контуры обратной связи. С увеличением сложности знание занимает центральное место для их экономического и экологического выживания.

Короче говоря, возникновение новой экономики, основным сырьем для которой является неосвязаемое программное обеспечение, застало социализм абсолютно врасплох. Конфликт социализма и будущего был неизбежен.

Хотя ортодоксальный социализм готов к тому, что Ленин называл «свалкой» истории, однако это не значит, что величественные мечты, на которых он воспитывался, также мертвы. Желание создать мир, в котором изобилие, мир и социальная справедливость преобладают, по крайней мере так же благородно и широко распространено, как всегда[494]. Однако такой мир не может возникнуть на старом фундаменте.

Сегодня наиболее важной революцией на планете является возникновение новой цивилизации Третьей волны с ее радикально новой системой создания благосостояния. Любое движение, которое еще не осознало этот факт, обречено на новые провалы. Любое государство, которое держит знание в заточении, оставляет своих граждан в кошмарном прошлом.

## **32. ВЛАСТЬ РАВНОВЕСИЯ**



поха метаморфоз власти только началась и уже, как может показаться, будущее доступно каждому. С происходящими на Востоке переворотами, все большим разделением Юга и курсом на конфронтацию между ведущими странами Запада, Японией и Америкой мы находимся перед лицом лихорадочных, бесконечных раундов встреч на высшем уровне, конференций, договоров и миссий, на которых дипломаты встречаются, чтобы построить новый мировой порядок.

Не важно, однако, насколько они упорны, настойчивы и красноречивы, новая структура мировой власти будет зависеть от их слов меньше, чем от количества и качества власти, которую каждый приносит на стол переговоров.

Являются ли сейчас Соединенные Штаты и Советский Союз по-прежнему мировыми сверхдержавами? Если да, то сколько новых «сверхдержав» появится на их месте?

Некоторые говорят о мире, организованном вокруг Европы, Японии и Соединенных Штатов. Другие видят мир разбитым на шесть или восемь региональных блоков. Третьи полагают, что биполярный мир превращается в пятиконечную звезду с Китаем на одном луче и Индией — на другом. Протянется ли новая Европа от Атлантики до советской границы — или дальше? Никто не может решить эти загадки с уверенностью. Но принцип метаморфозы власти может помочь.

Он напоминает нам, что многие другие факторы — от политической стабильности до роста населения — имеют значение, но насилие, благосостояние и знание — вот три главных русла, по которым текут большинство других ресурсов власти, и каждое сейчас в процессе революционного изменения.

Например, насилие.

## ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ СМЕРТИ

**Т**ак много написано о «распадающемся мире», что внимание мирового сообщества было отвлечено от того угрожающего факта, что по мере того как две бывшие сверхдержавы уменьшают производство вооружений, другие страны пытаются занять образовавшуюся нишу.

Например, Индия вопреки своему образу отсталой, миролюбивой страны с 1986 г. является крупнейшим покупателем оружия. Она купила в 1987 г. больше оружия, чем воюющие Иран и Ирак вместе взятые. Эта политика вызвала негодование у Японии и ответные резкие шаги Нью-Дели. Индия уже имеет ядерное оружие и надеется построить ракеты, способные доставлять его на расстояние 1500 миль[495]. У Пакистана, который также скоро станет ядерной державой, есть ракеты ближнего радиуса действия, построенные с помощью Китая.

Согласно директору ЦРУ Уильяму Вебстеру, 15 стран будут производить баллистические ракеты в ближайшие 10 лет. Многие находятся на напряженном Ближнем Востоке. Египет, Ирак и Аргентина участвуют в совместном проекте по созданию ракет[496].

За этим лежит ряд пугающих сценариев. Советские ядерные боеголовки размещены в Азербайджане и в других мусульман-

ских республиках, где вспыхнули этнические конфликты, в результате чего некоторые эксперты подсчитывают кошмарную вероятность того, что отколовшаяся республика может захватить часть этого оружия. Один встревоженный американский чиновник спрашивает: «Четвертой крупнейшей ядерной державой будет Казахстан?»

Настолько серьезна опасность, что Москва, по сведениям, начала выводить ядерное оружие из напряженного Балтийского региона, и высокопоставленный советский чиновник в частной беседе с автором сказал: «Раньше я был против СОИ. Но сейчас я за СОИ. Если СССР распадется, мир внезапно окажется перед лицом 10 новых стран, имеющих ядерное оружие».

Действительно, гражданская война в Советском Союзе — или в любой другой ядерной державе — увеличивает возможность того, что восставшие силы могут захватить оружие или что и восставшие, и остающиеся лояльными силы могут захватить часть ядерного арсенала[497].

Что еще опаснее — некоторые «развивающиеся страны», и не только Ирак и Ливия, планируют также производство химического и бактериологического оружия. Короче говоря, имеющееся в настоящее время распределение оружия в мире, и особенно ядерного оружия, не является ни фиксированным, ни стабильным.

Таким образом, основной источник государственной власти — способность к сверхнасилию, которая раньше была сосредоточена в нескольких странах, сейчас рассеивается, что демократично, но опасно.

В то же время сам характер насилия глубоко меняется, становясь все более зависимым от таких наукоемких технологий, как микроэлектроника, новейшие материалы, оптика, искусственный интеллект, спутники, телекоммуникации и новейшее моделирование и программное обеспечение. Так, если для первого истребителя F-16 нужно было 135000 линий компьютерного программирования, то для новейшего тактического истребителя, который сейчас разрабатывается, потребуется 1000000 линий. Эти изменения в мировых военных системах не просто

смещают власть с одного места на другое; они революционизируют характер глобальной игры.

Синтаро Исихара, бывший член японского кабинета министров, недавно вызвал бурю в Вашингтоне своей небольшой книгой, озаглавленной «Япония, которая может сказать «нет»», составленной из речей, которые он и один из основателей «Сони» Акио Морита произнесли по разным случаям. В книге Исихара указывал, что для радикального улучшения точности своего ядерного оружия Соединенным Штатам и СССР будет нужна чрезвычайно передовая полупроводниковая техника, произведенная в Японии.

Относительно Соединенных Штатов он сказал: «Они подошли к точке, когда как бы они ни продолжали военную экспансию, если Япония перестанет продавать им чипы, они больше ничего не смогут сделать. Если бы, например, Япония продавала чипы Советскому Союзу и перестала продавать их Соединенным Штатам, это расстроило бы все военное равновесие. Некоторые американцы говорят, что если бы Япония стала думать об этом, она была бы оккупирована. Несомненно, в наше время это может произойти»[498].

Замечания Исихары подчеркнули растущую зависимость насилия от знаний, что является отражением сегодняшнего исторического изменения власти.

## **ОКЕАН КАПИТАЛА**

торая сторона триады власти — благосостояние, — как документально подтвердили предыдущие главы, также испытывает глубокие изменения, связанные с распространением на планете новой системы создания благосостояния.

По мере того как корпорации интегрируют свое производство и распределение через национальные границы, приобретают иностранные фирмы и способствуют «утечке мозгов» по всему миру, они неизбежно испытывают потребность в свежих источниках капитала во многих странах — и быстро. Таким образом, мы видим соревнование за «либерализацию» рынков капитала с тем, чтобы вложения могли более или менее свободно пе-

ретекают через национальные границы.

Как отмечалось ранее, результатом является пульсирующий океан капитала, свободного от заградительных стен. Это, однако, смещает власть от центральных банков и отдельных стран, подрывая суверенитет и привнося новые опасности финансовой фибриляции в мировом масштабе.

Как мы писали в «Нью-Йорк тайме» вскоре после кризиса на Уолл-стрит в октябре 1987 г.: «Построение единой, полностью открытой финансовой системы, подверженной минимальному регулированию, — все равно что построение супертанкера без герметичных отсеков. С адекватными перегородками или отсеками безопасности громадная система может пережить отказ некоторых частей. Без них одна дырка в корпусе может потопить танкер»[499].

С тех пор Алан Гринспен, председатель американского Федерального резервного бюро, также предупреждал, что создание многонациональных фирм, которые покупают и продают ценные бумаги, делают вложения во многие страны, увеличивает риск широкомасштабного развала. «Потеря одной или нескольких таких фирм», заявил Гринспен, может привести к «передаче кризисных явлений» от одной страны — другой.

С глобализацией финансов страны рискуют потерять контроль за одним из ключей к своей власти. Например, предлагаемая общеевропейская валюта уменьшит гибкость отдельных стран в преодолении собственных конкретных экономических проблем. Другое предложение — дать представителям ЕС гораздо больше контроля за бюджетами якобы суверенных стран Европы, чем федеральное правительство Соединенных Штатов имеет над своими 59 штатами — огромное изменение власти в сторону центра[500].

Пока происходит это перераспределение власти, вся система благосостояния становится, как мы видели, сверхсимволической. Как насилие, благосостояние так же сдвигается и трансформируется одновременно.

## **НОВАЯ СТРУКТУРА ЗНАНИЯ**



то приводит нас к третьей стороне триады власти — знанию.

Быстрое распространение компьютеров за последние десятилетия было названо единственной наиболее важной переменной в системе знаний. Значимость распространения компьютеров можно только сравнить с изобретением печатного станка в XV в. или даже созданием письменности. Наряду с этой экстраординарной переменной произошло одинаково поразительное распространение новых сетей и средств передачи знания и его предшественников — данных и информации.

Если бы ничто больше не изменилось, одно это двойное развитие оправдало бы термин «революция знания». Но, как мы знаем, другие связанные с этим перемены меняют всю систему знаний, или «инфосферу», в мире высокой технологии.

Сверхскорость перемен сегодня означает, что данные «факты» становятся устаревшими быстрее — знание, построенное на них, становится менее долговечным. Для преодоления этого «фактора временности» в настоящее время создаются новые технологические и организационные инструменты для ускорения научных исследований и развития науки. Другие предназначены для ускорения процесса обучения. Метаболизм знания протекает быстрее.

Не менее важно, что общества с высокой технологией начинают реорганизовывать свои знания. Как мы видели, повседневное ноу-хау, необходимое в бизнесе и политике, становится более абстрактным с каждым днем. Обычные дисциплины раскалываются. С помощью компьютера одни и те же данные или информацию можно теперь объединить в блоки или «вырезать» совершенно по-разному, помогая пользователю увидеть ту же проблему с совершенно разных углов зрения и синтезировать метазнание.

Тем временем прогресс в области искусственного интеллекта и экспертных систем предоставляет новые способы сосредоточения экспертного знания. Из-за всех этих перемен мы видим повышение интереса к когнитивной теории, теории обучения, «размытой логике», нейробиологии и другим интеллектуаль-

ным направлениям, которые имеют отношение к самой структуре знаний.

Короче говоря, знания реструктурируются по меньшей мере так же глубоко, как насилие и благосостояние, означая, что все элементы триады власти одновременно революционизируются. И каждый день другие два источника власти сами становятся более зависимыми от знаний.

Вот тот беспокойный фон, на котором следует рассматривать возникновение и падение цивилизаций и отдельных народов, и это объясняет, почему большинство делающихся сейчас оценок власти окажутся ошибочными.

## **ОДНОНОГИЕ СОВЕТЫ**



Дипломаты любят говорить о балансе власти. Принцип метаморфозы власти помогает нам оценить не только баланс власти, но и «власть баланса».

Страны (или союзы) можно разделить на три типа: тех, чья власть стоит главным образом на одной из трех ножек табуретки «насилие — благосостояние — знание», тех, чья власть покоится на двух ножках, и тех, чья влияние в мире равномерно опирается на все три главных источника власти.

Чтобы судить о том, как хорошо Соединенные Штаты, Япония или Европа будут себя чувствовать в грядущей глобальной борьбе за власть, нам необходимо взглянуть на все три эти источника власти, обращая особое внимание на третий: базу знаний, поскольку она все в большей степени будет определять ценность двух других.

Эта база знаний включает гораздо больше, чем обычные вопросы, вроде науки и техники или образования. Она включает стратегические концепции страны, ее способности иностранной разведки, ее язык, ее общее знание о других культурах, ее культурное и идеологическое влияние на мир, разнообразие ее коммуникационных систем и диапазон новых идей, информации и воображения, проходящих через них. Все это питает или подрывает власть нации и определяет, какое качество власти она может развернуть в любом данном конфликте или кризисе.

Выходя за границы триады, принцип метаморфозы власти

предлагает углубиться дальше, задаваясь вопросом о связи насилия с благосостоянием и знанием в любой данный период.

Если мы посмотрим на власть баланса в отличие от баланса власти, мы обнаружим, что на протяжении всего периода холодной войны власть Соединенных Штатов имела чрезвычайно широкую основу. Америка не только имела огромную военную мощь, но и чрезвычайно экономическое влияние и лучшее в мире предложение власти-знания, от самых точных наук и техники до популярной культуры, большей части которой мир желал подражать.

Напротив, Советская власть была и остается абсолютно несбалансированной. Ее претензия на статус сверхдержавы исходила исключительно от ее военных. Ее экономика, хромающая развалина у себя дома, мало значила в мировой системе. Хотя ее научно-исследовательские и проектно-конструкторские работы были великолепными в нескольких секторах, относящихся к обороне, но ее общее технологическое ноу-хау было отсталым, изуродованным параноидальной секретностью. Ее телекоммуникации были ужасными. Ее система образования была посредственной, ее контролируемые из центра средства массовой информации были отсталыми и подвергались строгой цензуре.

За длительный период холодной войны именно Соединенные Штаты со сбалансированной властью выиграли гонку на выживание, а не одноногий Советский Союз.

Это понимание, только наполовину осознанное главными мировыми игроками, помогает объяснить многое из того, что Европа, Соединенные Штаты и Япония делают по мере того, как они движутся к своему приближающемуся столкновению.

### **33. ТРИАДЫ : ТОКИО - БЕРЛИН - ВАШИНГТОН**



о недавнего времени Япония была односторонне развитым государством. Если влияние государства в мире обычно определяется его военным потенциалом, богатством и знанием, то Япония до самого недавнего времени держалась на одной-единственной опоре из этой силовой триады, примерно так же, как и Советский Союз. Вместо ядерно-

го оружия и эквивалента Красной Армии могущество Японии составляла наличность. И немалая.

Однако колченогие стулья, как это печально известно, — неустойчивы. И даже у богатства есть свои пределы. Именно по этой причине Япония сейчас и стремится к могуществу равновесия в соотношении сил.

## **ЯПОНСКОЕ НЕЯДЕРНОЕ ВООРУЖЕНИЕ**

ервоначально втянутая под давлением Вашингтона в военные расходы[501], еще совсем недавно Япония нуждалась в некотором побуждении к наращиванию своих вооруженных сил. А то, что было совершенно немыслимо после Хиросимы — представление о Японии как ядерной державе, — больше не рассматривается как нечто вообще не подлежащее обсуждению. Напротив, некоторые японские «ястребы» явно оживились.

Военный бюджет Японии занимает в настоящее время третье место в мире после Соединенных Штатов и Советского Союза. Ее «ястребы», судя по критическим замечаниям в их адрес, хотят теперь вывести военное значение страны за пределы непосредственно японских территориальных вод, подписать с какой-нибудь соседней страной договор о взаимной безопасности, надеющийся Японию вполне определенной функцией стража порядка в регионе, а также оснастить военно-морской флот авианосцем, что способствовало бы значительному увеличению радиуса действия японской военной мощи.

Нарождающемуся военно-промышленному комплексу[502] Японии не терпится создать собственный истребитель, ракеты и другое новейшее вооружение. Все отрасли тяжелой промышленности, представленные такими компаниями, как «Фудзи», «Кавасаки», «Ниссан», «Мицубиси» и «Комадзу», производят военную продукцию по лицензии США. После напряженных переговоров с Соединенными Штатами в процессе разработки находится совместный проект создания новейшего истребителя FSX, использующего радиолокатор с фазированной антенной решеткой, новейшие композиционные материалы и прочие передовые технологии. В Японии проводятся также исследования по

созданию ракетной обороны.

Япония принадлежит не просто к числу агрессоров, а агрессоров, несущих ответственность за собственные преступления. После Второй мировой войны ее военщина находится под неусыпным контролем со стороны гражданского населения, а любое социологическое обследование свидетельствует, что японский народ настроен гораздо миролюбивее американцев. И все же трудно предположить, как долго сохранятся эти настроения, если между Вашингтоном и Токио возникнут разногласия. Однако не вполне ясно, какую роль могла бы сыграть японская военщина в Юго-Восточной Азии, если бы: 1) произошло дальнейшее ослабление вооруженных сил США или был осуществлен вывод отсюда их войск, либо 2) война или революция поставили бы под угрозу громадные капиталовложения Японии в этом регионе.

Политическая нестабильность, нарастающая от Пекина и Гонконга до Манилы, вынуждает соседей Японии по региону настороженно следить как за перевооружением Японии, так и за после-вьетнамским сокращением присутствия в регионе американцев, отводом их войск из Южной Кореи и сокращением в Америке общей суммы ассигнований на военные нужды.

Теперь уже в Японии дело идет к военной самостоятельности, первоначально выразившейся в учтивейшем намеке на то, что отпала необходимость в вооруженных силах США как в самой Японии, так и во всем регионе.

В 1988 г. бывший премьер-министр Японии Нобору Такесита [503] четко определил перспективы наращивания вооруженных сил страны. Он заявил в Академии обороны, что Японии необходимо подтянуть свою военную мощь до высочайшего уровня нового экономического влияния. Япония стремится срочно сбалансировать свою триаду.

## **ГОДЗИЛЛА[504] ЭКОНОМИКИ**



огатство Японии — другая опора ее могущества — уже настолько хорошо обосновано документально, что практически нет никакой необходимости рассматривать его здесь подробно. В 1986 г. Япония стала крупнейшей в

мире страной-кредитором. В 1987 г. совокупная стоимость всех акций на Токийской фондовой бирже намного превзошла стоимость акционерного капитала Нью-Йоркской фондовой биржи [505]. Японские банки и фирмы ценных бумаг считаются сейчас крупнейшими в мире. Скупка японцами первоклассной американской недвижимости, включая такие объекты культурного и исторического значения, как крупнейший в мире киноконцертный зал «Рэдио-сити»[506] или киностудия «Коламбия Пикчерс» [507], разожгла в Соединенных Штатах антияпонские страсти. То же самое происходит в Европе и Австралии. Между тем правительство США оказалось в зависимости от японских инвесторов, обеспечивающих почти треть фондов, необходимых для покрытия его дефицита, и опасалось, что неожиданный отказ от этой поддержки мог бы пагубно сказаться на экономике США.

Скопление таких фактов способствовало появлению прогнозов, будто Япония станет экономической Годзиллой и следующие 50 лет будет господствовать на всей земле.

Однако ракета японской экономики никогда не сможет выйти на орбиту. Стремление экспортировать товары и в особенности капитал столкнется с неуклонно нарастающим упорным сопротивлением и все усугубляющимися условиями торговли и инвестирования. В свою очередь, трения, которые возникнут между богатейшими государствами, вытеснят большую часть японских инвестиций в экономически менее развитые страны, где потенциально одинаково велики как риск, так и «плата за страх».

Если же значительная часть войск США будет возвращена из Европы домой, то представляется вполне вероятным, что бюджетный дефицит США может пойти на убыль, способствуя дальнейшему упрочению позиции доллара и снижению учетной ставки иены, что, в свою очередь, замедлит заокеанскую экспансию. А это, среди прочего, неизбежно подхлестнет в Японии и цены на нефть, розничная торговля которой осуществляется здесь в долларах.

Норма сбережений[508] в Японии, уже снижающаяся, будет продолжать свое дальнейшее падение по мере того, как у потре-

бителей все большим спросом будут пользоваться удобства и досуг, а быстро увеличивающееся старшее поколение станет продать свои сбережения, накопленные за годы работы. В свою очередь, обе эти тенденции в экономике указывают на завышенные ставки процента и замедленный рост в течение длительного периода.

Уже того — что известно каждому японцу, — японская экономика похожа на венчающий шапку пены самый большой пузырь, готовый лопнуть от малейшего прикосновения. Если это случится, последствия такого события незамедлительно скажутся на и так уже нестабильной Токийской фондовой бирже и, расходясь кругами, ударят по Уолл-стрит, Цюриху и Лондону[509].

Более того, у Японии накопились долги по социально-политическим проблемам, давно не получавшим своего решения. Обе основные партии дискредитировавшей себя громоздкой и коррумпированной политической системы уже не отвечают требованиям новой действительности. (Либерально-демократическая партия слишком зависит от голосов сельских избирателей, а ей надо укреплять свои позиции в городах. Социалисты закрепились в городах, но никак не могут избавиться от своих устаревших экономических и политических догм.)

В грядущем десятилетии Япония окажется еще более нестабильной, чем ныне, ибо эра линейного развития уже близится к концу.

## ГОНКИ ДЗЮКУ

 Знание гораздо важнее оружия или благосостояния, которые все больше и больше от него зависят. После уроков японские школьники нередко посещают *дзюку*, или дополнительные занятия в специально организованной с этой целью школе, где они могут повышать или закреплять свои знания. Японцы всей страной на несколько десятков лет были зачислены в одну огромную *дзюку*, сверхурочно работая во имя развития основного источника могущества страны — ее базы знаний.

Начиная уже с 1970 г. вся Япония совершенно сознательно и с энтузиазмом включилась в борьбу за создание информационно

оснащенной экономики. Однако за формирование потенциала НИОКР своего технического развития она принялась еще раньше. В 1965 г. число ученых и инженеров на 10000, работающих в стране, в целом составляло примерно треть от соответствующего числа в Соединенных Штатах[510]. К 1986 г. это соотношение уже перекрыло американский коэффициент. Стремительно возросла «плотность знания» в среде трудовых ресурсов Японии.

Япония прорывается вперед почти во всех новейших отраслях науки — от биотехнологии до космических исследований. Она обладает большим капиталом как для финансирования собственных НИОКР, так и для инвестиций во вновь создающиеся фирмы высоких технологий в любой части света. Она раздвигает границы сверхпроводимости, материаловедения и робототехники. В 1990 г. Япония стала третьей страной — после Соединенных Штатов и СССР, — пославшей к Луне беспилотный космический аппарат.

Поразительными оказались и ее успехи в производстве полупроводниковых чипов[511].

Однако всемирный научно-технический марафон только еще начался, а общетехнологическая база Японии все же запаздывает. Еще и теперь Япония расходует в 3,3 раза больше денег на оплату роялти[512], патентов и лицензий на зарубежную технологию, чем получает от продажи собственных. 60% этих проплат уходит в Соединенные Штаты. Япония, несомненно, слаба в таких областях, как архитектура параллельного вычисления, вычислительная гидрогазодинамика[513], фазированная антенная решетка и другие новейшие технологии, связанные с радиолокацией.

Более того, у Японии, вырвавшейся вперед в производстве компьютерных чипов и аппаратно-технического обеспечения, слабым местом продолжает оставаться программное обеспечение — область, которая постепенно занимает ключевую позицию. Вокруг проекта пятого поколения компьютеров в Японии была раздута немалая шумиха, однако попытка «большого скачка» не оправдала возлагавшихся на него надежд и оказалась неудачной[514].

Финансировавшийся MITI (министерством внешней торговли и промышленности) проект расписывался как японский аналог первого советского искусственного спутника Земли. Восторги по поводу прогресса были настолько бурны, что в 1986 г. доктор Акира Исикава из университета Аояма Гакуин в Токио заявил, что японцы считают проект пятого поколения «почти мандатом своего выживания, залогом... своей независимости и самостоятельности». К 1988 г. стало уже совершенно очевидно, что проект столкнулся с серьезными затруднениями, возникшими в результате нечеткого планирования, технических проблем и неумения создавать такие побочные продукты, которые представляли бы определенный коммерческий интерес. В 1989 г. был подготовлен отчет о весьма скромных результатах. Но гораздо важнее, пожалуй, то, что Япония отстала и с развитием той «мета»-базы, которая используется при создании собственно программного обеспечения.

Недавно проведенное обследование показало, что 98% японских административных руководителей (СЕО)[515] допускают превосходство США в создании программного обеспечения, 92% согласны, что Соединенные Штаты все еще продолжают занимать лидирующее положение в создании искусственного интеллекта и супер-ЭВМ, 76% думают то же самое о системе автоматизированного проектирования и о машинном моделировании.

Поэтому-то уже на первых раундах гонки НИОКР Соединенные Штаты идут впереди. Япония быстро набирает темп, но бежать предстоит еще много кругов.

Знание и могущество человека совпадают, однако речь здесь идет не только о научно-технических достижениях. Есть нечто такое, сущность чего Япония понимает гораздо лучше, чем Соединенные Штаты. Как при игре в шахматы и ведении войны, так и в условиях коммерческой конкуренции и научного соперничества первостепенное значение имеет извечное правило: «Знай своего противника». И вот уж тут-то Япония оставила всех далеко позади.

Япония знает о Соединенных Штатах неизмеримо больше, чем Соединенные Штаты знают о Японии. Поскольку Япония

несколько десятилетий находилась в военной и политической зависимости от Соединенных Штатов и принимаемые Америкой решения имели для нее первостепенное значение, то Японии *пришлось* изучить Америку самым доскональным образом.

Поэтому на протяжении десятилетий японцы колесили по всей Америке, осваивая Соединенные Штаты от «Кремниевой долины» (Силиконовой долины) — на западе до Вашингтона и Уолл-стрит — на востоке, от Гарварда и МТИ (Массачусетского технологического института) — на востоке до Стэнфорда — на западе, посещая тысячи офисов деловых людей и кабинетов правительственных чиновников, научные лаборатории, школы и частные дома, совершенно сознательно стремясь как можно больше узнать о том, чем живет Америка — и не только в коммерческом или политическом плане, но и в культурном, психологическом, социальном отношении. Но было это не столько промышленным шпионажем (хотя, конечно же, не обходилось и без этого), сколько проявлением глубоко укоренившегося в японцах пытливого интереса к внешнему миру и поиском ролевой модели.

После революции Мэйдзи[516], покончившей с трехсотлетней изоляцией Японии от всей остальной планеты, японцы бросились восполнять пробелы своего вынужденного неведения и превратились в самую читающую газеты[517] нацию в мире, особое внимание проявляющую к сформировавшимся за рубежом социальным установкам и испытывающую неодолимую тягу к дальним странствиям.

Этот пытливый интерес резко контрастировал с чрезвычайной узостью кругозора у американцев. Заносчивая надменность мировой державы, внутренний рынок настолько огромный, что можно было себе позволить рассматривать экспорт как нечто второстепенное, снисходительная покровительственность победителя и непроизвольный расизм приоритета собственной белокости — все это не способствовало тому, чтобы Соединенные Штаты постарались узнать о Японии больше, нежели о каких-то экзотических диковинках, в числе которых фигурировали, главным образом, гейши и совместное мытье в обществен-

ных банях. Интерес к суси[518] возник позже.

В то время как 24000 японских студентов поспешили отправиться на учебу в Соединенные Штаты, менее 1000 американцев [519]потрудились проделать путешествие в обратном направлении.

Японцы поистине усерднее любой другой нации трудятся над развитием знаний в различных областях, что и позволяет объяснить, почему им удается успешно сбывать свои товары в Соединенных Штатах, а фирмам США при проникновении на японский рынок пришлось бы преодолевать двойные трудности, даже если бы вдруг исчезли все торговые ограничения.

И все же японская база всеобщего знания испытывает некоторый дефицит по нескольким параметрам. Собственные ее расистские ценностные ориентации сказались на полной неподготовленности Японии в вопросах этнической принадлежности и неспособности понять ее значение в мировой экономике.

Хваленая японская система образования, которую многие педагоги и крупнейшие предприниматели США по своей наивности взяли себе за образец, у себя дома подвергалась ожесточенной критике за чрезвычайную зарегламентированность и подавляющие творческую активность методы. На стадии начального образования союзы учителей и чиновники от педагогики подавляли всякую попытку предложить что-нибудь новое. А высшему образованию в Японии явно не хватало прославленного качества ее промышленных товаров. «Акура»[520] в Японии получают гораздо лучше, чем выпускники университета.

Япония лидирует в мире по распространению внеинтеллектуальных электронных сетей и разработке телевидения высокой четкости, но плетется в хвосте Соединенных Штатов и Европы в сокращении объема вмешательства государства в деятельность средств массовой информации и разрешения полномасштабного развития кабельного телевидения и прямого спутникового вещания, что способствовало бы образной и идейной диверсификации, столь необходимой для поощрения новшеств в области культуры.

Однако самое слабое место у Японии — это экспорт достиже-

ний культуры. В современной Японии есть замечательные писатели, художники, архитекторы, хореографы и кинематографисты, но мало кто из них известен за пределами Японии, да и те оказывают незначительное влияние.

В стремлении добиться сбалансированного могущества Япония начала крупномасштабное наступление на культурном фронте — и начала его в таких непосредственно связанных с экономикой сферах, как мода и промышленный дизайн. Теперь она переходит к массовым видам искусства, включая телевидение, кино, музыку и танцы, а также к литературе и изобразительному искусству. Недавно учрежденная Императорская премия, задуманная как аналог Нобелевской премии и субсидируемая Ассоциацией японского искусства, свидетельствует о решимости Японии играть важную роль в международных культурных связях.

И тем не менее Япония сталкивается с почти непреодолимым препятствием на пути распространения за границей своих идей и культуры. И препятствие это — ее собственный язык. Некоторые шовинистически настроенные японские ученые настаивают на некоем мистическом ореоле и непереводаемости японского языка, на том, что он обладает некоей уникальной «душой». На самом же деле поэты и переводчики знают, что все языки в какой-то мере непереводаемы, поскольку различны сами схемы категоризации и аналогии, запечатленные в них. Однако тот факт, что по всей земле только лишь 125 млн. человек говорят по-японски, представляет собой серьезное препятствие на пути Японии к достижению сбалансированного мирового могущества. Вот почему Япония гораздо упорнее, чем какие-либо другие страны, продолжает энергичную работу над компьютеризованным переводом.

Японии предстоит другое, еще более сложное испытание: как справиться с надвигающейся демассификацией общества, которое было распропагандировано в убеждении, что гомогенность — это всегда благо. Более десяти лет назад антрополог из университета Софии[521] Кадзуко Цуруми отмечал, что в Японии гораздо больше разнообразия, чем признается руковод-

ством. Но разнообразие проявлялось в рамках гомогенизированного общества Второй волны. Когда же Япония вступит в эру Третьей волны, то она столкнется с потенциально взрывоопасным воздействием гетерогенизации.

Неприятие Японией социального, экономического и культурного многообразия прямо и непосредственно связано с длительным серьезным ослаблением их позиции в стране.

Сегодняшние японцы уже перестали быть «экономическим курьезом» — в чем их однажды обвинили, а их национальное могущество больше не покоится на одной-единственной опоре своей силовой триады. Однако они все еще серьезно отстают от Соединенных Штатов в наиболее важных аспектах состязания в могуществе — умении формировать и распространять идеи, информацию, «имидж» и знания.

При столь разнообразных, требующих размещения ресурсов могущества ведущие японские деловые и политические круги не располагают четкой интернациональной стратегией. У верхних эшелонов власти есть лишь некоторый консенсус относительно известных ключевых задач внутри страны, которые сводятся к подъему отечественной экономики и сокращению необходимости в экспорте, повышению качества жизни за счет увеличения досуга и регенерации чрезвычайно загрязненной окружающей среды.

Однако японская элита пребывает в состоянии глубочайшего раскола относительно внешней экономической политики, не имея четкого представления о том, какую же роль в мировом сообществе Япония должна сыграть в будущем, если вообще она будет ее играть. Одно из направлений внешнеэкономической стратегии предполагает, что со временем мир разобьется на регионы, а дело Японии — доминировать в восточноазиатско-тихоокеанском регионе. Что подразумевает сосредоточение здесь инвестиций и иностранной помощи, а значит, надо тихо, мирно и спокойно готовиться к роли регионального жандарма. Политика подобного толка снижает степень защищенности Японии от американского и европейского протекционизма.

Другой подход в качестве возможного варианта предлагает,

чтобы Япония, наоборот, сосредоточивала все свое внимание на экономике развивающихся стран, вне зависимости от того, где они могут находиться. Предполагается, что Япония бросит все силы на создание электронных инфраструктур, которые понадобятся этим странам, если им нужно будет включиться в мировую экономику. (Стратегия такого рода удовлетворяет насущную потребность медленно развивающихся стран мира, вовлекает в работу технические силы Японии и позволяет, так сказать «электронно», завязать экономику этих стран на японскую.)

Третья же стратегия, имеющая в настоящее время, пожалуй, самую широкую поддержку, рассматривает миссию Японии на глобальном, не ограниченном никаким конкретным регионом, уровне. Те, кто поддерживает этот вариант (сторонники данной позиции), настаивают на «глобальной миссии» вовсе не потому, что усматривают в мировом господстве некую мессианскую роль Японии, а потому, что полагают, будто японская экономика столь крупномасштабна, столь разнообразна и столь быстро развивается, чтобы ограничиваться каким-то одним регионом или группой стран.

Именно эта клика «глобалистов» настояла на отправке военно-морских кораблей на помощь Соединенным Штатам и их союзникам по защите Персидского залива во время ирано-иракской войны. Эта же самая группа поощряет кредитование Восточной Европы, усиление дипломатической роли Японии на мировой арене, захват ведущих позиций в Международном валютном фонде. Международном банке реконструкции и развития и других глобальных институтах.

Не многое прояснится и тогда, когда Япония остановит свой выбор на одной из трех стратегий. Японский путь — это скорее всего путь компромиссов. Проницательным наблюдателям еще представится возможность порассуждать, каким же концом упдет бамбуковая палка. Вот тогда-то мир впервые и ощутит реальную отдачу от продвижения Японии в день завтрашний.

## **НОВАЯ ВОСТОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ**



онфликт в капиталистическом мире будет усиливаться, по мере того как честолюбивые замыслы Японии будут приходиться в столкновение с притязаниями основных участников политической игры — Соединенных Штатов и Европы, вызывая в памяти строки, написанные 23 августа 1915 г.: «...возможны и Соединенные Штаты Европы, как соглашение европейских капиталистов... о чем? Только о том, как бы сообща давить социализм в Европе, сообща охранять награбленные колонии против Японии и Америки...»[522]

Автором их был малоизвестный революционер по имени Владимир Ильич Ленин, еще не ставший главой Советского Союза. А как бы он представил современные события?

Как и крушение коммунизма, стремление к западноевропейской интеграции было запущено в действие наступлением Третьей волны с ее новой системой создания богатства. По словам Джанни де Микелис, председателя Совета министров иностранных дел Европейского Сообщества (ЕС), «интеграция была политической реакцией на необходимость перехода от индустриального общества к постиндустриальному». Де Микелис прогнозирует колоссальный бум, когда рыночная экономика получит распространение в Восточной Европе. Однако картина не столь радостна.

Падение марксистско-ленинских правительств в Восточной Европе дало народам их стран почувствовать вкус свободы и ощутить дуновение надежды. Однако оно же внесло изменения в условия трехсторонней борьбы между Европой, Соединенными Штатами и Японией, создало силовой вакуум и вывело Западную Европу на уровень новой и неожиданной стратегии.

Допустим, что европейский регион остается мирным, не считая бурлящих зон этнических конфликтов в Югославии, Болгарии, Румынии и где-нибудь еще. Допустим также, что демагоги не затеют пограничных споров между немцами, поляками, венграми и румынами, что здесь не возникнет военных конфликтов, гражданских войн и прочих переворотов. Допустим еще, что Советский Союз не разобьется на ослепленные взаимной ненавистью осколки. (Советские газеты предаются рассуждени-

ям на тему, что даже само «понятие» Союз Советских Социалистических Республик, возможно, «исчезнет с политической карты мира».)

И если несмотря ни на что в регионе возобладает относительная стабильность, наиболее вероятная перспектива для Восточной Европы: как только Советский Союз отсюда уйдет, место его займет Западная Европа. И это будет — со всех практических точек зрения — Германия.

Вряд ли жизнь у восточноевропейцев под опекой Западной Европы будет столь же плоха, как при Советском Союзе или до него — при Гитлере. Новый бархатный колониализм, возможно, и принесет им с собой более высокий жизненный уровень. Но вот чего западноевропейцы не допустят никогда или по крайней мере длительное время — чтобы Восточная Европа в своем развитии пошла дальше «фабричных трубы».

Восточноевропейцы будут лелеять с трудом завоеванную независимость, а объединившись в своего рода федерацию, они, пожалуй, смогут усилить свои рыночные позиции, что позволит им отстаивать собственные интересы в столкновении с Западом. Государственный секретарь США Джеймс Бейкер[523] предлагал даже создать польско-венгерско-чешскую ассоциацию. Однако ни возрождение Австро-венгерской империи, ни, так сказать, «реинкарнация» императора Франца-Иосифа (некоторым представителям чешской молодежи хотелось бы, чтобы Вацлав Гавел, драматург-президент новой Чехословакии, именовался «королем»), ни, коли на то пошло, «Соединенные Штаты Восточной Европы» никак не смогли бы воспрепятствовать появлению этой новой формы сателлитизации.

Причина такого положения выясняется, едва лишь мы сравним триаду силового потенциала центральной Европы — ее военные, экономические и интеллектуальные ресурсы с теми, что имеются в распоряжении ее западных соседей.

Европейское Сообщество, даже без учета дополнительно инкорпорированных в него государств, выкладывает на континентальный стол колоссальную мощь своей триады.

Только мельком взглянем на его чудовищный военный по-

тенциал, не принимая во внимание НАТО и Варшавский договор, и представим, что из Европы отведены части стоявших там войск США и СССР. Под началом у западноевропейцев все равно останется несметная военная сила.

Еще в октябре 1988 г. канцлер ФРГ Гельмут Коль предлагал создать паневропейскую армию[524]. Хотя он и расточал похвалы партнерству с Соединенными Штатами, однако уже довольно четко прослушивалась тема «янки, убирайтесь-ка домой». С предполагаемым уменьшением советской угрозы немцы уже больше не считают необходимой и американскую защиту. Несомненно и то, что с окончательным выводом американских оккупационных войск расходы на содержание вооруженных сил Западной Европы возросли бы вдвое[525]. Однако эти расходы вполне можно было бы упорядочить, распределив их между странами-участницами, и сделать их тем самым более или менее терпимыми. В результате появилась бы могущественная и хорошо вооруженная Новая Европа.

Если возникнут какие-либо сомнения относительно того, кто же будет командовать будущей евроармией, то всего несколько цифр смогут их развеять. До сих пор Франция и Западная Германия были почти равны по численности войск, оснащенных неядерными средствами ведения войны. Французские войска насчитывали 466000 живой силы, а западногерманский Бундесвер — 494000. У Франции имелась 21 подводная лодка, а у Западной же Германии — 24. У Франции было 9 эскадрилей штурмовых бомбардировщиков класса «Мираж» и «Ягуар», у Западной Германии же — 21 эскадрилья, укомплектованная машинами класса «Торнадо», «F 4- Fs» и «Альфа»[526].

Однако воссоединение Германии совершенно исказило всю картину. После объединения вооруженных сил Востока и Запада военные расходы Германии увеличатся на 40%, а армия ее — почти на 50%, при этом боеспособность ее штурмовых бомбардировщиков почти в три раза превзойдет имеющуюся в наличии у Франции. Воссоединение положило конец французской политике, выразителем которой был президент Франции Жиска д'Эстен, заявивший, что «вооруженные силы Франции долж-

ны быть равны по величине остальным вооруженным силам нашего континента, то есть германской армии»[527].

Конечно же, у Франции есть ядерное оружие — ее «ударная сила», и у Англии тоже есть самостоятельный ядерный потенциал. Однако более или менее ясно, что и у Германии есть все условия, чтобы в один прекрасный момент приобрести собственный ядерный потенциал, если она сочтет это необходимым, — обстоятельство, которое в полной мере осознается Францией, Англией и всем остальным миром.

Еще более дестабилизирующим моментом для любого соотношения военной мощи внутриевропейских сил является тот факт, что Советский Союз тайно передал Восточной Германии находившиеся у него на вооружении 24 ракеты SS -23 средней дальности действия прежде, чем в соответствии с договором их потребовалось уничтожить. С завершением процесса воссоединения они, по-видимому, станут собственностью войск объединенной Германии, чего Советский Союз уж никак не имел в виду.

Пока все толки европейских политиков сводятся к разговорам о единстве и полном благоденствии и благополучии, генералы всех заинтересованных сторон тщательно взвешивают имеющееся в наличии количество вооружений. Заключение о боеспособности невозможно сделать, гадая на кофейной гуще, а в повторение 1870, 1914 и 1939 гг. никто всерьез не верит. Но даже из такого примерного сравнения становится ясно, что за исключением, пожалуй, только самого крайнего случая — когда разыгрывается ядерная карта — именно Германия внесет, так сказать, свою лепту в любой евро милитаризм.

Современные немцы — это уже не пушечное мясо нацистов. Они насквозь пропитаны идеалами общества изобилия и буржуазно-демократическими ценностями, и они уже кто угодно, но только не милитаристы. И тем не менее если случится так, что Западные вооруженные силы будут призваны усмирить беспорядки в Восточной Европе, то окончательное решение будет принято не в Париже или Брюсселе, а в Берлине.

Несмотря на постоянные жалобы Вашингтона на нежелание

Европы разделить с ним «бремя обороны», в настоящее время Новая Европа уже сама по себе представляет значительную военную силу.

## **ЕВРОПА : МОМЕНТ ОТРЕЗВЛЕНИЯ[528]**



ремя будущей евроармии ляжет на гигантскую экономическую базу — вторую опору силовой триады. Суммарные цифры огромны для ЕС, даже без учета его 12 стран-участниц. При населении в 320 млн. предметом его гордости является валовой национальный продукт, почти равный получаемому Соединенными Штатами и в полтора раза превышающий японский. Страны — участницы ЕС в совокупности отчитываются за 20% мировой торговли, т. е. больше, чем Соединенные Штаты или Япония.

Что же касается военных вопросов, то решения по ключевым финансовым проблемам опять-таки будут приниматься в министерстве финансов Германии и Дойчебанке — доминирующее влияние отражает реальное состояние дел в экономике ЕС. Совокупный объем германской экономики, составляющий 1,4 триллиона долларов, в полтора раза превышает объем экономики Франции, которая также принадлежит к числу крупнейших стран Европы, уступая только Германии.

Покорно смирившиеся с этим дисбалансом сил, но исполненные страха перед ними, возглавляемые Францией западноевропейцы настаивают на укреплении и ужесточении федерации ЕС на том основании, что это позволит ограничить свободу действий Германии. Однако чем сильнее и централизованнее становится само ЕС, по мере того как обзаводится собственной единой валютой, Центробанком и принимает на себя роль экологической полиции, тем более укрепляется, а вовсе не ослабевает, влияние объединенной Германии на европейский аппарат в целом.

Однако возникновение этой германоцентристской системы представляет собой всего лишь часть в умопомрачительных масштабах развертывающейся «Восточной стратегии».

Ибо согласно возникающей экономической стратегии, разрабатываемой правительствами и корпорациями ЕС, для получе-

ния массовой продукции с низкой добавочной стоимостью предполагается использовать дешевую рабочую силу в Чехословакии, Венгрии, Польше и других восточноевропейских странах. Однако произведенные там товары рассчитаны вовсе не на Восточную Европу, а предназначены в первую очередь на экспорт в Западную Европу.

Притом, что на Востоке остаются отходы производства и дымящие фабричные трубы, а компьютеры и товары широкого потребления уходят на Запад, объединенная Германия выступает в данном случае не только как ядро Западного сообщества, но и как администратор всей этой континентальной системы.

Претворение в жизнь этой обширной экономической стратегии, которая перекладывает руководящую Восточной Европой силу из рук Советского Союза в руки западноевропейцев и немцев, займет ближайшие десятилетия и будет чревато поражениями и трудностями.

Эта быстро выкристаллизовывающаяся «Восточная стратегия» предполагает, что Советский Союз так и будет все время заниматься собственными внутренними проблемами, а свои военные интересы вынужден будет сосредоточить на мусульманских регионах на юге и вместо Европы переместить их на Китай и в тихоокеанский регион. Или что с СССР можно будет заключать экономические сделки, а это смягчит его сопротивление германизации Восточной Европы. Однако все это будет зависеть от внутренней политики Советского Союза, а также от непредсказуемых событий в Китае и Азии в целом.

В соответствии с этой «Восточной стратегией» предполагается также, что ЕС сможет само официально выполнить свои пыльные обещания[529], данные Западной Европе, — темп роста в диапазоне от 4,5 до 7%, от 2 до 5 млн. новых рабочих мест в 12 странах-участницах. Более эффективное производство. Повышенную конкурентоспособность на мировом рынке. Максимальные прибыли.

Однако как предпосылка реализации этих обещаний планирование ЕС пока еще с трудом выстраивается на устаревших понятиях экономики, ориентированной на рост масштабов произ-

водства, который гораздо более приемлем для «фабричных труб», чем для передовой экономики, организационно сосредоточена вокруг информационной деятельности и сферы обслуживания.

Более того, в то время как новая система, предназначенная для создания богатства, расцветает на гетерогенности (ее же и генерирует), придавая особое значение локализации производства и ориентации его на потребителя, сегментации рынков и демассификации финансового дела, — предполагается, что всеокрушающая сила ЕС, невзирая на всякие разглагольствования в пользу обратного, выровняет имеющиеся различия, устранив разногласия и сгладит противоречия.

С серьезными проблемами сталкивается также и восточная часть этой стратегии. Начать с того, что политическая стабильность в квазиколониях считается само собой разумеющейся. Однако погоня за массовой демократией с парламентами и многочисленными партиями вовсе не гарантирует наличие на столе колбасы и ветчины.

Если в безнадежном экономическом состоянии не происходит скорого и заметного улучшения, то взвинченный интерес к парламентам, партиям и выборам способен обернуться хаосом, обвинениями в коррупции, внепарламентским терроризмом и возвратом к чему-нибудь вроде фашистских или военных режимов, широко распространенных в данном регионе перед Второй мировой войной, возможно, и не без финансовой поддержки зарубежных инвесторов, наиглавнейшее условие для которых — стабильность и порядок.

После того как утихнут первые восторги по поводу капиталов, которые потекут с Запада, у восточноевропейцев наступит отрезвление, и они начнут все больше и больше возмущаться своим колониальным положением нового типа. Негодование и возмущение перерастут в сопротивление. Вина за экономические неудачи будет возложена на иностранных инвесторов, «империалистов» и местных козлов отпущения. За первыми вынужденными займами последуют дальнейшие вынужденные займы, для того чтобы хоть как-то поддержать экономику «на

плаву». Далее последует требование объявления моратория на погашение ссуд и их аннулирования.

Даже если ничего подобного и не случится, то основная исходная посылка «Восточной стратегии» — значение дешевого труда — должна быть самым суровым образом подвергнута сомнению. Как мы уже успели убедиться, дешевый труд в наше время становится все более дорогостоящим. При снижении издержек на оплату рабочей силы как компоненты общей стоимости минимальными будут и накопления везде, кроме самых отсталых отраслей промышленности.

Соответственно, как мы уже видели, вялая экономика не может легко и просто включаться в энергично развивающуюся экономику. До недавнего времени в Польше нужно было от месяца до шести недель, чтобы просто перевести деньги из одного банка в другой. Вообще, восточноевропейский метаболизм[530] совершается гораздо медленнее, чем это нужно Западу, а электронной инфраструктуры у него практически не существует. Все это делает «Восточную стратегию» гораздо более затратной, нежели это могло бы показаться.

И, наконец, если значительная часть «грязной работы» действительно будет переведена на Восток, то правительства западноевропейских стран ожидает усиление давления со стороны профсоюзов собственных производственных рабочих, требующих повышения социальных льгот и защиты отечественной промышленности.

В Германии это, в частности, предполагает рост поддержки, оказываемой политической оппозиции. Как и у правых неонацистов, у социал-демократов тоже зазвучат национал-патриотические темы в критическом осуждении передачи рабочих мест «не-германцам», которые трудятся за плату, меньшую, чем заработная плата, утвержденная профсоюзами. Между тем как «зеленые» будут возражать против перенесения производства, загрязняющего окружающую среду, в тот регион, который и так уже считается самым загрязненным на планете.

Если коалиция социал-демократов и «зеленых» действительно станет правящей в Германии и тем самым сможет оказывать

на остальную Европу мощное воздействие, то это скажется на замедлении научно-технического прогресса на европейском континенте, поскольку социал-демократы страшатся того, как этот прогресс повлияет на занятость рабочей силы, а «зеленые» просто «нашпигованы» луддитами и технофобами.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) был создан на основе капиталов, предоставленных многими западными государствами, в том числе и Японией. Под началом Жака Атали, руководителя нового типа, ЕБРР мог бы заложить ключевые позиции технического и экономического развития Восточной Европы. Но это будет нелегко.

Поэтому в ближайшие лет десять коммерческий и политический интерес к «Восточной стратегии» будет постепенно ослабевать по мере того, как станут выходить наружу глубоко скрытые европейские проблемы. Европа владеет несметным богатством, но — увы — пока еще сомнительной стратегией использования его для дела.

## ОТ ЛЕВАЧЕСТВА ДО СЕМИОТИКИ



ораздо больше, чем у Соединенных Штатов и Японии, будущее могущество Европы зависит от своей «третьей опоры» — базы знаний.

Если Западную Европу измерять количеством Нобелевских премий и известнейших научно-исследовательских лабораторий и институтов, то ей не о чем беспокоиться. У нее сильные позиции в ядерной энергетике, космических программах и робототехнике, и даже, что называется, «робкою стопой» она включилась в исследования по сверхпроводимости.

ЕС, который долгое время обращался с наукой и техникой как с бедными родственниками, вдруг увеличил их финансирование[531], особенно совместных с зарубежными учеными научно-исследовательских проектов. Наука и техника теперь в фаворе.

И тут снова Германия впереди всех. Ученые Западной Германии располагают самым крупным в Европе научно-исследовательским бюджетом и имеют в 2,5 раза больше патентов США [532], чем Англия или Франция. С 1984 г. Западная Германия

ежегодно присутствует в списке нобелевских лауреатов по науке[533] за работы, посвященные таким темам, как растровый электронный туннелированный микроскоп или квантовый эффект Холла.

И все же Европа, включая Германию, тащится в хвосте у Японии с Америкой в таких ключевых областях, как вычислительная и информационная техника, особенно производство интегральных схем на полупроводниках и супер-ЭВМ сверхскоростной производительности. Недавний крах «Никсдорф» — некогда первокласснейшей западногерманской компьютерной фирмы — и слияние ее с «Сименс», а также трудности, возникшие у «Норск Дата» в Норвегии и «Филипс» в Голландии, только подчеркивают обременительную слабость Европы в этих областях [534].

Прогресс в смежных телекоммуникационных областях подавляется упорным нежеланием различных национальных почтовотелеграфно-телефонных служб — министерств почт и коммуникаций — отказаться от своей монополии на контроль.

Между тем как бы ни были плохи американские школы, но в Европе есть свои серьезные проблемы в системе образования. Ее школьные системы чрезмерно централизованны, формализованны и негибки. И хотя экспорт европейской культуры значительно больше и гораздо престижнее японского, но все же Европа далеко отстает от Соединенных Штатов, умеющих создать такой стиль жизни, такое искусство и такую массовую культуру, которым начинают подражать. Конечно, можно возразить, что европейская культура неизмеримо выше в эстетическом или нравственном отношении культуры американской, которая руководствуется прагматическими критериями. Однако с точки зрения принципов национального могущества в условиях современного быстро меняющегося, накачанного видеопродукцией мира, до сих пор тон задает именно культура Соединенных Штатов — массовая культура.

Первыми статьями идеологического и интеллектуального экспорта послевоенной Европы были левацкий квазимарксизм, а со временем и экзистенциализм, за которым последовал

структурализм, а не так давно и семиотика. В настоящее время все они постепенно исчезают с интеллектуального рынка.

Однако Европа сейчас занимает прочное первенство в продвижении им на смену нового политического продукта. Главной статьёй политического экспорта Европы в ближайшие годы станет «зеленый» вариант социал-демократии. Это чрезвычайно важно и могло бы встретить бесконечно радушный прием на уже готовых к восприятию рынках в Соединенных Штатах, Японии, Восточной Европе и Советском Союзе, если он не будет извращен экстремистами от экологии и их влияние не окажется в нем преобладающим.

И, наконец, в то время как Япония погружается в осмысление будущего, а Америка сконцентрирована на настоящем, Европа все еще сохраняет свою глубокую привязанность к прошлому. Известна такая шутка: нужно пятеро англичан, чтобы сменить перегоревшую лампочку — один, чтобы ее ввернуть, а четверо других, чтобы сказать, насколько лучше была все-таки прежняя.

По всем вышеозначенным причинам маловероятно, чтобы Западная Европа стала подлинно сбалансированной великой державой, пока она тратит на развитие своей базы знаний столько же энергии, сколько на переоснащение армии и объединение экономики.

Европа располагает грандиозной всеобъемлющей стратегией, цель которой — произвести перестановку в региональном и мировом соотношении сил. Стратегия эта скорее возрождена, чем заново выработана и состоит в осуществлении контроля над тем, что геополитиками прошлого именовалось «самое сердце» географического региона[535].

## **РАНЕНЬИЙ ИСПОЛИН**

**З**десь мы подходим к раненому исполину — к Соединенным Штатам. Вне всякого сомнения, милитаристская опора триады имеет для Соединенных Штатов гораздо более критическое значение, чем для соперничающих с ним претендентов на мировое господство. Вооруженные силы как Европы, так и Японии до сих пор продолжают оставаться, в первую очередь, региональными вооруженными силами, огра-

ниченная оперативная боеспособность которых не позволяет им действовать вдалеке от «дома». В отличие от них вооруженные силы Соединенных Штатов и Советского Союза, несмотря на все сокращения, могут достичь любой точки земного шара.

Однако притом, что СССР приходится решать свои внутренние проблемы, а Советской армии — разбираться с угрозами сепаратизма, этническими конфликтами и потенциальной нестабильностью на государственной границе от Ирака и вплоть до Китая, вооруженные силы США располагают ресурсами наибольшего коэффициента готовности к доставке боеприпасов к удаленной цели (например, 14 авианосцев с многочисленными вспомогательными судами[536] по сравнению с 4 советскими авианосцами и 6, принадлежащими европейцам). Способность к глобальному планированию — вот чем отличаются вооруженные силы Америки от всех остальных. Однако гигантская вооруженная мощь Америки при твердом гражданском руководстве и при поддержке профессиональных военных находится в тисках устаревшего стратегического взгляда на мир, чрезмерно сосредоточенного на советской угрозе Западной Европе. А в результате — полнейшая неразбериха в том, что же считать жизненно важными национальными интересами и приоритетами, — некая форма, так сказать, умопомрачения в высших эшелонах власти.

Вследствие чего нажим со стороны конгресса с требованием сокращения затрат на оборону — совершенно необдуманная идея, протаскиваемая из местнических соображений и не имеющая ни малейшего отношения к сколько-нибудь последовательной и логичной оценке сложившейся в мире ситуации.

Крах грандиозной американской стратегии свидетельствует также и о том, что львиная доля бюджетных расходов на оборону идет на создание ненужных систем оружия, установку их не там, где необходимо, и не в подходящий момент, т. е. о бесполезной трате, рядом с которой кажутся ничтожными перерасходы фирм, выполняющих заказы военного ведомства, или вошедшие в поговорку «700-долларовые позолоченные молотки». Свидетельствует это и о том, что за исключением мелких авантюр

вроде свержения Мануэля Норьеги в Панаме Соединенные Штаты скорее реагируют на значительные события в современном мире, нежели способствуют их возникновению и развитию, как это некогда было.

Такое положение вещей начало меняться после вторжения Ирака в Кувейт в 1990 г. Агрессия Саддама Хусейна против Кувейта, проявленное им неуважение к мировому общественному мнению, захват заложников и угрозы применения химического и даже ядерного оружия привели к расколу арабского мира и угрожали нарушить мировые поставки нефти.

Разразившийся в результате ближневосточный кризис подвиг тех, кто определяет политику США, приступить к формированию глобальной стратегии периода, последовавшего за окончанием холодной войны. Эта глобальная стратегия пока еще отнюдь не ясна и не носит всеобъемлющего характера. Однако президент Буш своими быстрыми и оперативными действиями сумел организовать экстраординарное противодействие агрессии Саддама Хусейна.

В считанные дни Совет Безопасности ООН нарушил все замыслы Саддама Хусейна, потребовав от него свернуть войска и наложив огромное торговое эмбарго. К осуждению Саддама Хусейна присоединились не только китайцы, но даже и Советский Союз. Саудовская Аравия и Турция перекрыли трубопроводы, по которым иракская нефть поступала на внешний рынок.

Еще до окончания месяца вокруг Ирака был установлен усиленный кордон, а американские войска введены в Саудовскую Аравию и регион Персидского залива, поддерживаемые по меньшей мере символическими или скорее мешающими вооруженными силами таких арабских стран, как Сирия, Египет и Марокко.

Почти сразу же политические недоброжелатели Буша в конгрессе США стали выражать недовольство тем, что Япония и Западная Европа, гораздо больше зависящие от ближневосточной нефти, чем Соединенные Штаты, не в достаточной мере разделили с ними «бремя». Американцы, заявляли они, рискуют своими жизнями и тратят миллиарды долларов на защиту нефте-

проводов, из которых другие извлекают для себя значительно большую выгоду. Отдельные политические демагоги требовали, чтобы Япония и Германия тоже направили свои войска, даже притом, что конституциями обеих стран это запрещено.

Мало кто задавался вопросом, действительно ли американцам или в данном случае всему остальному человечеству хотелось увидеть, как из конституций Германии и Японии были бы вычеркнуты антимилитаристские положения только затем, чтобы получить разрешение на широкое использование своих войск за пределами Японии и региона НАТО. Не осознавалось в полной мере и то, каким образом отзовется через длительное время такое стремление любой ценой склонить чашу силовых весов на свою сторону.

Ибо каковы бы ни были дальнейшие последствия, но уже само по себе позиционирование войск США в данном регионе, даже при молчаливом и явно неохотном согласии Саудовской Аравии и других стран Персидского залива, придает особое значение факту поразительной новизны.

Как минимум с 1918 г. Франция и Великобритания господствовали в данном регионе в качестве внешних сил. Однако в 1956 г., когда в президентство Гамаль Абдель Насера Египет захватил контроль над Суэцким каналом, Соединенные Штаты блокировали их попытку вновь им завладеть. С этого момента влияние этих бывших колониальных держав в данном регионе постепенно уменьшалось до полного исчезновения. В период 1956—1990 г. Соединенные Штаты постепенно вытесняют их и берут на себя их роль господствующего внешнего влияния, но каждому действию США противостояла другая мировая сверхдержава — Советский Союз.

Однако в 1990 г. Ирак, некогда зависимое от Советского Союза государство, просчитался в своих предположениях, будто старые правила все еще продолжают действовать, и Саддам Хусейн вдруг обнаружил, что поскольку Горбачев отказывается от своих прежних военных обязательств в надежде на экономическую помощь с Запада, то Советский Союз больше не будет устраивать патовые ситуации Соединенным Штатам, продолжающим

свои «шахматные» игры в регионе. Тем самым Соединенные Штаты как внешняя сила приобрели неоспоримое влияние на всем Ближнем Востоке.

Поскольку Саддам Хусейн грозил расколом и полной дестабилизацией региона, а арабские силы были не в состоянии оказать ему сопротивление, Саудовская Аравия, государства Персидского залива и значительная часть земного шара искали какого-нибудь стража порядка, который бы поддержал их режимы и стабилизировал ситуацию. В пределах их досягаемости нашелся один-единственный «страж», и Соединенные Штаты, учув прекраснейший шанс, моментально заняли пустующее место.

После того как в течение многих лет считалось, что могущество Соединенных Штатов идет на убыль, они вновь начали выступать в роли великой державы. И если поддержка со стороны Японии и Западной Европы оказалась несколько сдержанной, то это, возможно, потому, что они внезапно осознали, что резко возросшее в настоящий момент влияние США неизбежно скажется в будущем на решениях арабских государств по нефтяным вопросам. Соединенные Штаты четко обозначили свои властные полномочия не только в данном регионе и в нефтяной политике, но и в глобальной экономической конкуренции развитых стран.

Нефть была не единственным спорным вопросом. Политические недруги Буша в основном не обращали внимания на угрозы Ирака создать — и использовать — ядерное и химическое оружие. Некоторое время назад Саддаму Хусейну почти удалось построить завод по изготовлению ядерного оружия. Завод был уничтожен израильскими F-15 и F-16 в результате внезапного выборочного удара, произведенного 7 июня 1981 г. Пролетев через воздушное пространство Сирии и Иордании, самолеты сбросили ядерные планы Саддама Хусейна почти на целое десятилетие назад. (Однако по иронии судьбы в выигрыше от этой акции оказался Иран, который мог бы пострадать от ядерных разрушений во время ирано-иракской войны, если бы Саддаму Хусейну действительно оказалась доступной такая возможность.)

Остальные страны принялись публично осуждать односторонние военные действия Израиля, но втайне вздохнули с облегчением оттого, что застопорились ядерные планы Саддама Хусейна. Совершенно очевидно, что в 1990 г. Саддам Хусейн рисковал снова поставить мир на грань войны.

Ближневосточный кризис служит наглядным примером использования на глобальном уровне всей целиком силовой триады — силового принуждения, богатства и знания. Саддам Хусейн применил насилие против Кувейта. Соединенные Штаты и Объединенные Нации прибегли к жестким экономическим санкциям против Ирака. И обе стороны вели войну за общественное мнение. Саддам, прекрасно зная, что он гораздо слабее как в военном, так и в экономическом отношении, в значительной мере полагался на «информационное оружие» — образы зрительного ряда, символы, идеологию, религию. Так, он гладил по головке детей заложников во время телевизионной передачи, распространял призывы к священной войне против Запада, возбуждал классовую ненависть и взывал к панарабскому национализму.

Ближневосточный кризис 1990 г. более чем когда-либо высветил настоятельную потребность в выработке исчерпывающей стратегии Америки по отношению к миру после окончания холодной войны.

Вполне возможно, что в результате такой стратегии за длительный срок мог бы произойти вывод практически всех вооруженных сил США из Европы. Меньшему обсуждению подлежит возможность передислокации не только на Ближний Восток, но и в тихоокеанский регион в свете изменившихся стратегических обстоятельств — большой нестабильности в Китае, перевооружения Японии, гражданской войны на Филиппинах, а также неослабевающего интереса Советского Союза к данному региону. Этот сдвиг в военной политике от европейской к «тихоокеанской» стратегии самым благоприятным образом сказался бы на военно-морских и военно-воздушных силах в отличие от сухопутных войск, первостепенное значение для которых имела Западная Европа. Подобная передислокация, несомненно, тайно приветствовалась бы многими слабонервными соседями Япо-

нии.

Соединенным Штатам не под силу контролировать весь бес­покойный и крайне опасный мир ни от своего лица, ни от чьего бы то ни было еще, но уникальные возможности, которыми они располагают, позволяют им в союзе с другими государствами или международными организациями подавлять региональные конфликты, угрожающие миру на Земле. В предстоящие опасные десятилетия возможно, что и многие другие государства захотят иметь на боевом дежурстве точно такие же миротворческие войска. И не только на Ближнем Востоке.

### **КРИЗИС «ДВОЙНОГО ДЕФИЦИТА»**



Разработка новой военной стратегии сформирует также и другую опору силовой триады — американскую экономику. Освобождение вооруженных сил США от войск Второй волны, построенных на принципе большой численности, и переход их к войскам Третьей волны, основу кото­рых составляют мобильность, скорость и радиус действия — военный аналог миниатюризации, — могли бы вдохнуть новые силы в экономику США.

*Произвольное сокращение общей суммы ассигнований на военные нужды, производимое правительством под нажимом конгресса, который пасется у казенной кормушки, вполне могут нанести непоправимый урон ключевым проектам в научных исследованиях и опытно-конструкторских разработках и затормозить техническое развитие в сфере американской экономики, которая до сих пор получала выгоду от контрактов Пентагона.*

Однако тот же самый отвод американских войск, который мог бы удвоить затраты Европы на военные нужды, способствовал бы, кроме того, и сокращению бюджетного дефицита США, что означало бы меньшую зависимость от японских финансов. Что стало бы фактором появления пусть и временной, но безработицы. Однако это несло бы в себе также и элемент снижения ставки процента, а следовательно, и рост инвестиций.

Нет никакой гарантии, что финансовое обеспечение из федеральных фондов непременно было бы направлено на запазды­вающее социальное обновление, однако хоть что-нибудь, да пе-

репало бы образованию, детским учреждениям, профессиональной подготовке и прочим нуждам, которые, будучи разумно спланированы, могли бы помочь заложить основу экономическим прибылям будущего поколения.

Вокруг относительного экономического спада Америки раздается много «стона и скрежета зубного» — фактически же это цена успеха ее послевоенной стратегии, направленной на то, чтобы помочь Японии и Европе подняться на ноги после Второй мировой войны. Дело в том, что, несмотря на неправильное понимание проблемы, Соединенные Штаты все еще представляют почти ту же самую долю валового продукта мирового производства, что и 15 лет назад.

(Серьезный спад по этому показателю произошел сразу же после войны, когда разрушенные экономики Европы и Японии снова влились в мировой поток. С середины 70-х годов и сами Соединенные Штаты переживают примерно то же самое.)

Однако производство уже больше не является наиболее существенным показателем степени значимости в экономике. В секторах сферы обслуживания и информации, представляющих передний край суперсимволической экономики, Соединенные Штаты оставили далеко позади не только Европу, но и Японию. А в результате безработица в Соединенных Штатах оказалась не столь неизбежной проблемой, как в Европе.

Пассивный торговый баланс, т.е. расхождение между стоимостью экспорта и стоимостью импорта, который на некоторое время вызвал в Вашингтоне почти панические настроения, нужно тоже пересмотреть в свете новой экономики[537]. Во-первых, не соответствует действительности распространенное мнение, будто США снизили экспорт. В 80-х годах доля американского экспорта в мире достигла фактически 61%. Проблема же в том, что импорт рос в полтора раза быстрее. В одну только Японию экспорт подскочил до 114%, однако взмывший вверх импорт превысил 200%. В настоящее время происходит сокращение такого несоответствия. Но гораздо важнее то, что смещение экономики в сторону отечественной сферы обслуживания населения — например, медицинское обслуживание или образова-

ние — может способствовать ее процветанию, даже если большинство из ее новых продуктов не подлежит экспорту.

Гораздо серьезнее, чем горько оплакиваемый американский «двойной дефицит» (с явной тенденцией к снижению по обоим аспектам), представляются институциональное старение и социальная нестабильность, постепенно разъедающие американское общество и угрожающие разрушением семьи и межличностных отношений в группах населения, объединенных по месту жительства или этническому признаку, а также распространение наркотиков в обществе, члены которого отчуждены от государства и друг от друга.

## **ОБАЯНИЕ ВУДИ АЛЛЕНА**



ля могущества США стала гораздо насущнее, чем промышленная база, и на значительно более долгий срок система знания, или информационная сфера (инфосфера).

Наш взгляд на эту третью опору силовой триады идет вразрез с представлениями тех, кто склонен опрометчиво сбрасывать со счетов колоссальную «остаточную» мощь Соединенных Штатов. Чрезмерно увлекшись вооружением и деньгами, они пренебрегают ролью знания для могущества нации или недооценивают его.

Итак, первое громадное преимущество, которым располагают Соединенные Штаты в настоящее время, — это просто язык. Английский стал всемирным языком международных научных связей, коммерции, авиации и множества других областей. До тех пор, пока компьютерный перевод не сделает языки взаимно прозрачными, тот факт, что сотни миллионов человек способны хоть немного понимать английский язык, придает американским идеям, направлениям, изобретениям и продукции мощную движущую силу в мире.

Другая сильная сторона Америки — это все еще прочная ее научно-техническая база. Уже немало написано о том, что в процентном отношении снижается количество патентов, полученных американцами[538], и о прочих признаках ее научно-технической немощи.

После Второй мировой войны Соединенные Штаты были практически во всех отношениях *единственным* великим промышленным государством, способным заняться широкомаштабными исследованиями в области науки и техники. При сложившихся обстоятельствах вряд ли разумно ждать, что Соединенные Штаты станут придерживаться того же процентного отношения патентов, что и прежде.

Соединенные Штаты утратили свою фактическую монополию. Но их научная база все еще мощно возвышается над достижениями своих конкурентов. По данным Национального научного фонда, частные и государственные расходы Соединенных Штатов на НИОКР составляют около 120 млрд. долл. в год, что превышает бюджеты Японии, Германии, Франции и Великобритании вместе взятых и примерно втрое — бюджет Японии.

Корпорационные НИОКР в США только чуть-чуть не дотягивают до 70 млрд. долл., значительная часть остальной суммы приходит из Пентагона, при этом большая часть его исследований, несмотря на все возражения, подпитывает гражданскую экономику. (По словам Самьюэла Фуллера, возглавляющего научные исследования в «Диджитал эквипмент»[539], большинство серийных изделий — от персональных компьютеров до производственных рабочих станций — родилось в недрах фундаментальной науки, финансируемой Управлением перспективного планирования оборонных научно-исследовательских работ.)

У Соединенных Штатов пока все еще вдвое больше ученых и инженеров[540], активно работающих в научно-исследовательской области, чем у Японии, хотя у японцев они сосредоточены главным образом в ведущих корпорациях, а сотрудники их неакадемических исследовательских институтов помоложе.

Одни только огромные усилия, предпринимаемые Америкой, не гарантируют качества. Более того, возможно, что при сокращении ассигнований на оборону и перемещении американскими корпорациями ресурсов из фундаментальных исследований на исследования, в большей мере ориентированные на решение производственных задач, изменения идут не в слишком удачных направлениях. И все же хотя США, совершенно очевидно, и

сталкиваются с трудностями, но, что знаменательно, они продолжают сохранять ведущие позиции в области высоких технологий, и особенно в области информационной технологии.

Прогресс Японии в создании компьютеров и кристаллов для модулей памяти феноменален, особенно головокружительного успеха добились три фирмы: «Фудзицу»[541], NEC и «Хитачи». В настоящее время «Фудзицу» наступает на пятки «Диджитал эквипмент» — второй по величине компании по производству электронно-вычислительного оборудования, а NEC и «Хитачи» недалеко от нее отстали. Японцы контролируют 50% рынка компьютерных комплектующих и поразительно, но 85% рынка кристаллов для модулей памяти.

Что же касается вычислительной техники[542] как таковой, то США тем не менее производят 69%, т. е. большую часть продукции мирового рынка, оставшийся 31% почти поровну делят между собой европейские и японские фирмы. Соединенные Штаты поставляют по меньшей мере 62% персональных компьютеров, производимых в мире.

В 1988 г. из 20 ведущих компьютерных фирм мира 10 было американских, 6 — европейских и только 4 — японских. Одна IBM более чем вдвое крупнее всей вместе взятой Большой тройки Японии. «Диджитал эквипмент» была почти равна Европейской большой тройке. В постепенно приобретающей все большее значение сфере предоставления информационных компьютерных услуг в отличие от сугубо вычислительных 9 из 10 ведущих фирм мира принадлежат Америке, а одна — Европе, и ни единой — Японии. (Доля Японии на рынке услуг составляла в 1988 г. только 10,6% и даже предполагается, что она вообще удалится оттуда с ростом участия в нем Соединенных Штатов.)

Подобным же образом можно отметить замечательные успехи Японии в производстве супер-ЭВМ, тогда как американские разработчики супер-ЭВМ столкнулись в своей работе с трудностями. И вновь японцы лидируют в создании аппаратного обеспечения, между тем как американцы — в создании системного и прикладного программного обеспечения. Гонка еще не кончена.

В изготовлении кристаллов для модулей памяти японское

массовое производство практически стерло с лица земли своего американского конкурента. Однако IBM была первой, кто объявил о создании запоминающего устройства на монокристаллах с объемом памяти в 16 млн. бит, т. е. в 4 раза превышающего самые новейшие образцы и оставляющего далеко позади своего японского конкурента[543]. Более того, перемены идут не столько в направлении массовости производства, сколько по пути изготовления на заказ и специализации, где гораздо больше ценятся квалифицированность конструктивного решения и сложное программное обеспечение на современном уровне, а это — самое слабое место японских разработчиков. Что же касается собственно программного обеспечения — а 550-млрд. бизнес растет сейчас по экспоненте, — то Соединенные Штаты держат под своим контролем 70% мирового рынка[544].

У нас нет возможности подробно остановиться еще и на таких областях, как сверхпроводимость, телекоммуникации, материаловедение и биотехнология, да к тому же пока еще слишком рано оценивать результаты всемирной научно-технической гонки.

Более того, по большинству важных аспектов научно-технической базы страны может не быть своевременной информации о том, что там происходит в какой-либо конкретный момент, а всего лишь о скорости, с какой происходят там процессы непрерывного обновления, насыщенности и интенсивности обмена информацией, содержащей специализированное ноу-хау, с теми, кому она необходима, и быстроте, с которой осваиваются знания, получаемые со всего света. И значение будут иметь не запасы знания, а потоки обмена им.

Общепризнанной зоной бедствия Америки стала школьная система так сказать фабричного типа, да еще и разрушаемая наркотиками, насилием и отчуждением. К несчастью, в бедственном состоянии находятся школы и за пределами Соединенных Штатов, и особенно в районах трущоб крупных промышленных городов. Сыщется ли где-нибудь по-настоящему хорошая школа в трущобах? В Брикстоне? В Бейлмермере? В Берлине? Кризис образования — отнюдь не американская монополия.

Некоторое преимущество американским школам дает, несмотря на все остальные беды, все-таки то, что они не так централизованы, как школы в Европе и Японии, и не находятся под диктатом какого-нибудь госминистерства образования. И это делает их, хотя бы потенциально, более открытыми и доступными для экспериментирования и внедрения всего нового.

К сожалению, у деловых и научных кругов Америки наблюдается почти рефлекторная потребность во все большем количестве математиков и естественников, в строго упорядоченном знании, во все большем количестве ученых со степенью. Большинство людей заблуждаются относительно подлинного состояния дел в японской системе образования, и они были бы крайне удивлены, узнав, что рывок Японии к рубежам новейшей высокой технологии за период с 1975 г. по 1988 г. был совершен за счет лишь незначительного увеличения числа инженеров и ученых со степенью[545].

И тем не менее освоение Америкой своей целины в образовании — вот основной источник ее глобального могущества, не поддающегося количественному определению колоссального культурного влияния на планету. Сейчас речь идет о качестве, которое, конечно же, может вызывать бурные споры. Мы просто констатируем факт, что культура в том или ином виде исходит от Соединенных Штатов. Так, например, за границей переводится гораздо больше американских книг, чем иностранных книг переводится американскими издателями. С одной стороны, это плачевная ситуация, поскольку американцы лишаются возможности знакомиться с ценными идеями и блестящими озарениями. Однако она отражает и громадность избыточного предложения со стороны Америки в культурном обмене.

Во благо ли, во зло ли, но несметное множество людей по всему земному шару жаждет приобщиться к Западу, а особенно к его американскому варианту — образу жизни, социальным установкам, модам, идеям и новшествам. Высказывалось предположение, что всемирная притягательность американской массовой культуры исходит из ее многонациональных истоков, питаемых еврейским обаянием Вуди Аллена, негритянской умо-

рительностью Билла Косби, своеобычностью итальянских характеров вроде Коломбо или кинорежиссера Мартина Скорсезе, японским самообладанием «Пэта» Мориты в «Каратисте», кубинским темпераментом Десы Арнас и воплощением истинного американца Клинт-том Иствуд.

Мощной волной нахлынувшее воздействие этих образов, наряду с широким потоком науки и техники, а отнюдь не одна лишь экономическая или военная мощь делают Соединенные Штаты столь опасными в глазах поборников «жесткого» курса в политике, которые руководят современным Китаем, или верушки шиитского духовенства, управляющего Ираном. По всему свету смотрят не советские, японские или европейские фильмы и телепрограммы, а американские. У остальных великих держав попросту нет шансов на выигрыш в этой гонке.

Вообще говоря, Соединенные Штаты продолжают оставаться богатейшим источником инноваций в науке, технике, искусстве, бизнесе, умении создать собственный имидж и в знании, в самом его широком смысле. Это преимущество может уменьшиться в грядущих десятилетиях, однако другие государства или регионы поймут, что гораздо легче создать новую систему вооружения или объединить свои экономические системы, чем сравняться с Америкой или обойти ее в этом культурном лидерстве.

Поэтому рассмотрение силовой триады наводит на мысль, что, хотя у Соединенных Штатов и существуют серьезные проблемы, это отнюдь не «бумажный тигр». А ближайшие десятилетия, по мере того как будут постепенно набирать темп изменения в расстановке сил как внутри страны, так и за рубежом, Америку начнут раздирать социальные, расовые и сексуальные протесты. Однако внутренние проблемы Америки, по всей вероятности, ни в какое сравнение не пойдут с теми пертурбациями, которые ожидаются в Европе — наименее стабильной из трех великих претенденток на звание мировой державы. Не избежать и Японии политических и социальных беспорядков, когда весь окружающий ее мир содрогнется до основания.

Такая картина, набросанная несколькими быстрыми удара-

ми кисти, разумеется, не может не быть импрессионистичной, а все представленные оценки могут быть подвергнуты сомнению пункт за пунктом. И все же, взятые в совокупности, они внушают мысль, что Соединенные Штаты — это единственный из всех трех великих капиталистических центров мира, кто располагает наиболее сбалансированным могуществом, и что они по-прежнему сохраняют за собой лидерство именно в той составной части силовой триады, которая становится наиважнейшей, — в знании.

## **ВЫБОР ПАРТНЕРОВ**

**Б**ольшинство прогнозов относительно глобального господства не только опирается на слишком упрощенные исходные посылки, но и неверно трактует понятие «могущества». Пользуясь определенным влиянием теории Пола Кеннеди, автора работы «Взлет и падение великих держав», где, например, в общедоступной форме излагается идея американского упадка, по существу оценивает национальное могущество только с точки зрения богатства и военного потенциала. Кеннеди упоминает о влиянии идеологии, религии и культуры, но недооценивает их, а между тем все они начинают приобретать значение гораздо более важное, чем когда бы то ни было прежде. Он совершенно недооценивает роль знания, которое на самом деле уже стало сейчас основным источником как экономического благосостояния, так и военной мощи. И это — самое важное изменение в раскладе сил нашего времени.

Более того, как мы уже видели, в вопросе о могуществе речь идет не только о том, «как много», но и о том, «насколько хорошо» — и качество могущества может быть не менее важно, чем его количество, а могущество нации должно быть сопряжено с ее собственными целями, а не только соотнесено с могуществом других наций. И то, что могло бы отвечать требованиям одной цели, отражающей одну систему ценностей, может совершенно не отвечать требованиям другой.

В отличие от Европы, где в центре внимания находятся региональные проблемы, и от Японии, которая колеблется между региональной и глобальной ролью, Соединенные Штаты обрече-

ны играть глобальную роль. После того как Америка на протяжении всей второй половины XX в. возглавляла глобальную коалицию, едва ли ей взбредет в голову сужать свои честолюбивые замыслы до размеров какого-то региона. Однако здесь действует не только психологический фактор. Экономика США настолько неразрывно связана со многими регионами мира и теперь уже зависит от столь обширного многообразия взаимных связей, что было бы уже просто невероятно отказаться от доступа к какой-либо из важных частей мировой экономики. Да и ни один американский политический лидер не может допустить, чтобы такое случилось.

Возможно, что то же самое окажется справедливым и для Японии, и не исключено, что и для Европы. Тем самым какая бы то ни было серьезная угроза протекционизму — в ответ, скажем, на экономический кризис — совершенно дестабилизировала бы отношения между тремя великими капиталистическими центрами. А кроме того, три — это нестабильное число. Компания из трех человек чаще всего разбивается на двоих и одного.

Конечно, уже немало других государств и регионов включилось в борьбу за место во властной системе XXI в. Появятся новые неизвестные союзы и новые стратегии. Страны, давным-давно отправленные на задворки истории, вдруг неожиданно забрезжат в нашем сознании. Но даже сейчас европейские лидеры обращаются к Вашингтону со своего рода планами нового союза, уже более не нацеленного против Москвы.

Некоторые предложения ограничиваются такими специфическими областями, как телевидение высокой четкости (ТВЧ) или общая технология. Однако совершенно очевидно, что имеются в виду и более широкие отношения. Влиятельная ежедневная немецкая газета «Штуттгартер цайтунг» выражает общее мнение, что «более тесные связи между европейцами и американцами послужили бы только ко взаимной пользе... при выработке согласованной политики... по отношению к общему сопернику — Японии»[546].

А что, если американская долгосрочная стратегия не проявит должного интереса и позволит истории качнуться в противопо-

ложном направлении, к негласному альянсу (и экономическому разделу мира) между Японией и германизированной Европой. Японские компании типа JVC уже бросились перемещать свои европейские штаб-квартиры в Берлин. «Мицубиси» уже и думать забыла о своих связях с компанией «Мессершмитт».

Даже если бы Соединенные Штаты и влились в бурный Общий рынок североамериканских стран, то все равно не смогли бы долго выдержать такое оттеснение себя из мировой экономической политики, результатом чего стала бы катастрофа, по своим масштабам не меньшая, чем третья мировая война.

Однако если бы с новыми силами возобновился альянс США — Япония, то результат его был бы резко противоположным.

Американо-японские отношения никогда не были хуже со времен Второй мировой войны, и брешь между Соединенными Штатами и Японией может только расширяться до тех пор, пока опасные искры не превратятся над ней в дуговой разряд. Безответственные ура-патриоты в погоне за голосами избирателей и с жадной наживы умышленно подогревают опасные эмоции как в Токио, так и в Вашингтоне.

И если бывший член кабинета министров Синтаро Исихара может предаваться размышлениям на тему о будущем, когда Соединенные Штаты вновь оккупируют Японию, дабы помешать ей продавать новейшие интегральные схемы Советскому Союзу, то он, по сути, открыто и недвусмысленно рассуждает о войне, высказывая тем самым неслыханную мысль, которая не так уж и чужда самосознанию обеих стран. Ему и его американским «собратьям» неплохо было бы помнить, что едущему верхом на тигре не суждено от него спастись.

В мире, где происходят самые неожиданные смены позиций и изменения во взглядах, нельзя исключить возможность реализации любой фантазии. Однако даже самый маловероятный риск такого противостояния сил должен вызывать безотчетный ужас даже у тех, кто в равной мере устал от американской сверхдержавности и японского соперничества. Это противостояние способно весь мир свергнуть в такой кошмар, раны после

которого ему придется залечивать столетиями.

Нарастающая враждебность между этими двумя тихоокеанскими державами могла бы только еще более усилиться, если бы Европа, изменив свои протекционистские ориентации, вынудила их вступить в еще более ожесточенную конкурентную борьбу со всем остальным миром. Вот почему сама идея «Европы как крепости», недоступной для конкуренции извне, равнозначна угрозе миру всего мира.

В этой крайне изменчивой ситуации Америка может позволить себе выступать в роли кокетки, которая разрешает то Европе, то Японии разыгрывать себя, как «карту», в их конкурентной борьбе мирового масштаба. Может она выступать и в качестве посредника. Или сфабриковать какой-нибудь межгосударственный союз, который будет доминировать в первые десятилетия XXI в. Вот, правда, с кем?

Поэтому в данном случае подробный анализ «силовой триады» позволяет с наибольшей глубиной вскрыть суть рассматриваемой ситуации. Ибо если мы еще раз взглянем на силу, богатство и знание, то в каждом отдельно взятом раскладе сил мгновенно просматривается роль и значение могущества.

Мы, например, с его помощью узнаем, что союз США с Европой сплотил бы фактически воедино огромную военную мощь (включая сюда и старый союз НАТО). Свел бы воедино колоссальные рынки и огромные материальные ценности (правда, значительную часть которых составляют устаревшее производство и непомерное чванство). Объединил бы науку и технику Америки и Европы и сконцентрировал бы громадный культурный потенциал. Давние культурные и этнические связи сделали бы эту конвергенцию совершенно естественной.

Нацеленный против Японии, такой союз разбудил бы воспоминания о 30-х годах, ускорил бы темпы дальнейшего перевооружения Японии, способствовал бы приходу к власти «ястребов», отеснил бы Японию еще дальше — ближе к развивающимся странам как наименее удобному рынку для ее товаров и капиталов. В военном же отношении это привело бы к советско-японскому соглашению и даже к некоей новой форме китай-

ской авантюры. Для Японии же быть вытесненной из Европы или даже, если такое можно себе вообразить, из Соединенных Штатов было бы равносильно «запуску» бомбы замедленного действия глобального масштаба.

В противоположность этому, беспристрастные размышления показывают также, что союз между Соединенными Штатами и Японией, невзирая на нынешние напряженные отношения между ними, привел бы фактически к совершенно иным результатам для всей планеты. Такое изменение позиции не могло бы быть проигнорировано в мире, где общественное мнение может измениться за ночь, а Соединенные Штаты неожиданно для себя начать поддерживать Михаила Горбачева.

Как бы странно это ни звучало, но американо-японский союз, для того чтобы сосредоточить всю мощь на «самом сердце» Европы, свел бы вместе первостепенные и третьестепенные по объему военные бюджеты в мире, обе свои крупнейшие экономики, обе свои самые быстро развивающиеся научно-технические базы. Подобное сочетание сформировало бы стратегическую дуополию или совместное владение двух входящих в союз государств единой, но одной из самых быстро развивающихся экономик мира — экономикой тихоокеанского региона, геополитическое «сердце» которого стало бы тогда его «морской душой».

Существует, кроме того, и еще один последний, но вызывающий священный трепет фактор, разительно отличающий один союз от другого, а между ними-то Соединенным Штатам, возможно, со временем и придется разрываться. Это отличие настолько мало обсуждается в Вашингтоне, Токио да и в других европейских столицах, что стратеги из богатейших и могущественнейших государств склонны об этом и вовсе забывать. Все же в ходе продолжительной гонки оно приобретает потенциально громадное значение в крупной игре наций.

Любой евроамериканский союз без Японии — монорасовый по самой своей сути — силовая коалиция, составленная только из белых людей, в мире, где белая раса представляет собой постоянно сокращающееся меньшинство. В противоположность

тому, союз между Соединенными Штатами и Японией, несмотря на весь расизм, отличающий оба эти государства, представляет собой межрасовую силовую коалицию. И это различие не может не быть отмечено всем остальным населением земного шара.

История не катится по железнодорожным рельсам к заранее заданному будущему. В эру принципиальных изменений в раскладе мировых сил, в период революционного переворота на планете, возможны и многие другие силовые перестановки. Европу уже беспокоит натиск мусульман на южном фланге. Не исключено, что в Китае может вспыхнуть гражданская война. Придумать можно еще сколько угодно других фантазмагорических сценариев. Естественно, что остальная часть человечества не будет сидеть сложа руки, пока Европа, Япония и Америка занимаются дележом трофеев. Все же придется стратегам из Вашингтона, Токио, Брюсселя и Берлина, и, возможно, очень скоро, выбирать, на чьей стороне участвовать в этом великом турнире триад за мировое господство.

Решение, которое примет Вашингтон (сознательно или по собственной пассивности), наметит будущее всей остальной планеты от Китая и СССР до Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки.

К какому выводу придем мы тогда об этой борьбе между собой капиталистических держав за мировое господство? Кто из трех великих претендентов станет триумфатором следующего великого исторического изменения в раскладе сил?

Ответ же, как мы увидим далее, состоит в том, что мы задаем неверный вопрос.

## 34. ГЛОБАЛЬНЫЕ ВОИТЕЛИ

 адаваясь вопросом, какие страны будут доминировать в XXI в., мы затеваем волнующую игру. Но на деле это неправильный вопрос — или по крайней мере заданный в неверной форме, поскольку остается в стороне то, что может оказаться величайшим переворотом в глобальной политике со времени образования государств. Это — появление глобальных воителей.

Новая группа искателей власти врывается на мировые под-

мости и захватывает ощутимую долю влияния, которым прежде пользовались лишь государства. Некоторые из этих претендентов склонны к добру, некоторые — решительным образом ко злу.

## ВОЗРОЖДЕНИЕ РЕЛИГИИ

**К**огда Салман Рушди выпустил роман «Сатанинские стихи», опьяненный кровью аятолла Хомейни объявил книгу богохульной, призвал правоверных к убийству автора и обратился с историческим посланием к правительствам всех стран мира. Послание это было мгновенно передано по спутниковой связи, оно появилось на телевидении и в печати и при всем том осталось абсолютно не понятным.

Можно утверждать, что книга Рушди дурного вкуса, что автор сознательно оскорбляет множество мусульман, издевается над целой религией и преступает Коран. Действительно, так и сказал Хомейни. Но вовсе не в том суть его послания[547].

Хомейни объявил всему миру, что отныне государство — уже не единственный и даже не самый важный актер на мировой сцене.

При поверхностном взгляде кажется, что Хомейни утверждает: Иран, суверенное государство, имеет «право» диктовать, что могут и чего не могут читать граждане других, также суверенных стран. Притязая на такое право, угрожая утвердить его при помощи терроризма, Хомейни внезапно поднимает цензуру с местного до глобального уровня.

В мире, где экономика и массовая информация становятся глобальными, Хомейни требует глобального контроля над умами.

В прежние времена другие религии претендовали на подобные права и сжигали еретиков. Однако, угрожая убийством за пределами своих границ, Хомейни не просто посягал на Салмана Рушди — английского гражданина. Он посягал на фундаментальное право государства — защищать своих граждан в их собственном доме.

В действительности Хомейни объявил, что «суверенные» государства вовсе не суверенны, что они подлежат власти высше-

го сюзерена, шиитской церкви, и границы этой власти определяет он, Хомейни. Что религия или церковь имеет права, стоящие выше прав государств.

Фактически он бросил вызов всей системе «современных» международных законов и обычаев, которая до сих пор строилась на исходном положении, что страны являются основными организационными единицами и главными действующими лицами на мировой сцене. При таком положении планета видится нам аккуратно разделенной на государства, имеющие свой флаг и армию, свою территорию, точно обозначенную на карте, место в ООН и некоторые разумно установленные законные права.

Не случайно Хомейни показался большей части мира жестоким исчадием доиндустриальной эпохи. Он таким и был. Ставя права религии над правами государства, он воспроизводил доктрину средневекового папства, веками приводившую к кровавым конфликтам между церковью и государствами.

Это важное явление, ибо мы, весьма возможно, вернемся к мировой системе, существовавшей до индустриальной эры — до того, как политическая власть была распределена между ясно обозначенными государственными единицами.

Допромышленный мир был мешаниной из городов-государств, пиратских морских портов, феодальных княжеств, религиозных движений и других самостоятельных образований. Все они боролись за власть и претендовали на права, которые мы ныне считаем принадлежащими только правительствам. Страны — в современном понимании этого слова — были редкостью. Это была гетерогенная система.

Напротив, система государств, развившаяся за века промышленной эры, была куда более стандартизированной и единообразной.

Теперь мы движемся назад, снова идем к гетерогенной мировой системе, но уже в стремительно меняющемся мире высоких технологий, электронных коммуникаций, ракет с ядерными зарядами и химического оружия. Это колоссальный прыжок, направленный одновременно вперед и назад, который вновь выводит религию на мировую авансцену. И речь идет не только об

исламских экстремистах.

Абсолютно иной вариант того же явления — возрастающая глобальная мощь католической церкви. Папская дипломатия последнее время участвовала в основных политических движениях — от Филиппин до Панамы. В Польше, где церковью восхищались из-за ее отважного противостояния коммунистическому режиму, она стала доминирующей силой наряду с первым некоммунистическим правительством. Ватиканские дипломаты утверждают, что недавние изменения во всей Восточной Европе были, по большому счету, инициированы папой Иоанном Павлом II.

Папа — не фанатик, он поддерживает связь с другими конфессиями. Однако в его призывах к созданию «христианской Европы», в его постоянной критике демократий Западной Европы слышатся отзвуки далекого прошлого, времени, когда мир еще не был светским[548].

Политика папы заставляет вспомнить о давно забытом документе, циркулировавшем по европейским столицам в 1918 г. В нем выдвигалось требование создать католическое сверхгосударство из Баварии, Венгрии, Австрии, Хорватии, Богемии, Словакии и Польши[549]. Ныне папа предлагает создать христианскую Европу (хотя, предположительно, не чисто католическую) на всем континенте, от Атлантики до Урала, с населением около 700 млн. человек.

Вся эта религиозная активность — часть поднимающегося наступления на светские основы жизни, которые лежат в фундаменте демократии индустриальной эпохи и поддерживают разумную дистанцию между церковью и государством. Если Европа станет христианским, а не светским сообществом, какое место в ней займут неверующие, или индуисты, или евреи, или 11 млн. иммигрантов-мусульман, которые с недавних пор стали в Европе дешевой рабочей силой? (Некоторые мусульманские фундаменталисты на деле мечтают об исламской Европе. Вот слова директора Института исламской культуры в Париже: «Через несколько лет Париж станет столицей ислама, такой же, какими в другие эпохи были Багдад и Каир».)

Игра новых глобальных сил в будущих десятилетиях не может быть понята без учета возрастающей власти ислама, католицизма и других религий — равно как глобальных конфликтов и войн за веру.

## КОКАИНОВАЯ ИМПЕРИЯ



елигия — не единственная сила, готовящаяся бросить вызов власти государственных образований. Джеймс Милл в своем фундаментальном исследовании наркоторговли пишет: «...Подпольная империя сегодня имеет больше власти, богатств и влияния, чем многие государства. Ее флаг не развевается перед фронтоном Организации Объединенных Наций, но у нее более многочисленная армия, более умелая разведка, более влиятельная дипломатическая служба, чем у многих стран».

Способность наркотического картеля долгие годы коррумпировать, терроризировать и сковывать по рукам и ногам правительство Колумбии, изменив предварительно ее торговый баланс, указывает на то, что другие подпольные группы в недалеком будущем смогут добиваться тех же результатов. (Эти группы не обязательно должны заниматься наркотиками.)

Показателем опасности картеля была огромная охрана президента США Буша и лидеров Перу, Боливии и Колумбии при их встрече на так называемом наркотическом саммите в Картахене. Колумбийцы выделили для охраны эскадрилью истребителей-бомбардировщиков, флотилию военных кораблей, команды акванангистов и спецназа, тысячи солдат. И все эти силы были выставлены не против враждебной страны, а против сети «смей».

Оказалось, что правительствам все труднее бороться с этими новыми персонажами, появившимися на мировой сцене. Правительства чересчур бюрократичны. У них слишком медленная реакция. Они связаны по рукам и ногам многими международными обязательствами, и им приходится консультироваться и договариваться с союзниками; они должны угождать многим политическим группировкам внутри страны. Поэтому правительства весьма долго готовят ответы на действия наркобаро-

нов, религиозных фанатиков и террористов.

В отличие от правительств большинство глобальных воителей, а в особенности наркокартели и партизаны, небюрократичны или даже чрезвычайно далеки от бюрократичности. Харизматический лидер-одиночка может призвать к сражению, и эффект будет пугающим — или убийственным. Иногда вообще неясно, кто у них лидирует на самом деле. Правительства колеблются и впадают в замешательство при конфликтах с этими организациями. С кем предстоит иметь дело? Если сделка с ними возможна, то где уверенность, что эти люди могут выполнить ее условия? Действительно ли они освободят заложников, остановят поток наркотиков, прекратят взрывы посольств или станут меньше пиратствовать?

Те немногие международные законы, которые в прошлом снизили уровень глобальной анархии, абсолютно не в состоянии управляться с новыми всеземными реалиями.

В мире спутников, лазеров, компьютеров, «бомб в чемоданчиках», сверхточных прицелов, вирусов для воздействия на людей или компьютеры — в этом мире государства, к которым мы привыкли, вполне могут оказаться перед лицом потенциальных соперников, причем некоторые из них будут в миллионы раз меньше, чем государства.

## **ДИСПЕРСНЫЙ «ДЕСПОТ»**

**Г**осударства оказались неспособными совладать с террористами или религиозными безумцами, а затем обнаружили, что им стало труднее контролировать корпорации, способные действовать за границей и переправлять туда средства, вредные отходы и людей.

Финансовая либерализация привела к росту примерно 600 сверхфирм, называемых обычно «транснациональными». Сейчас им принадлежит примерно пятая часть сельскохозяйственной и промышленной продукции, выпускаемой в мире[550]. Однако термин «транснациональные» устарел. Сверхфирмы абсолютно вненациональны.

Вплоть до недавнего прошлого корпорации, охватывающие весь земной шар, обычно «принадлежали» той или иной стране,

даже если действовали по всему миру. Компания IBM без сомнения была американской фирмой. При новой же системе создания материальных ценностей, с появлением компаний из разных стран, собравшихся в глобальные «альянсы» и «созвездия», стало трудно определить национальную принадлежность корпорации. Японская «Ай-би-эм Джэпэн» во многих отношениях является американской фирмой. «Форд» владеет 25% фирмы «Мазда». «Хонда» строит автомобили в Соединенных Штатах и перевозит их в Японию. «General Motors» имеет самый большой пакет акций «Исузу». Вот что пишет консультант по управлению Кеничи Ома: «Трудно определить национальную принадлежность... глобальных корпораций. Они несут флаг своих покупателей, а не своей страны».

Какова «национальность» корпорации «Виза интернейшнл»? Пусть ее главная квартира — в Соединенных Штатах, но ей принадлежит около 21000 финансовых учреждений на земле 187 стран и территорий. Ее совет управляющих и региональные советы обязаны заботиться, чтобы одна страна не получила 51% голосов акционеров[551].

При межнациональных слияниях, объединениях и перекупке компаний фирма на принципе может перейти из одной страны в другую за какой-нибудь день. Таким образом, корпорации все более становятся вне- или транснациональными; они собирают капиталы и управленческую элиту из многих разных стран, создают рабочие места во многих государствах и там же распределяют поток доходов среди держателей акций.

Подобные перемены заставят нас пересмотреть такие эмоционально нагруженные понятия, как экономический национализм, неоколониализм и империализм. Например, у жителей Латинской Америки есть твердое убеждение: империалисты-янки выкачивают сверхприбыли из их стран. Но что будет, если завтра «сверхприбыли» от деятельности в Мексике распределятся среди инвесторов в Японии, Западной Европе и, скажем, Бразилии (или еще когда-нибудь — в Китае)? Кто тогда окажется истинным неоколониалистом?

Что, если транснациональная компания номинально базиру-

ется в Макао или, скажем, на острове Кюрасао, если ее бумагами владеют 100000 постоянно меняющихся держателей акций из десятков стран и она участвует в игре на десятке фондовых бирж — от Бомбея и Сиднея до Парижа и Гонконга? Что, если основные ее вкладчики также транснациональны? И ее управляющие набраны по всему миру? Какая страна должна тогда считаться «империалистическим деспотом»?

Когда такие компании утрачивают точную национальную принадлежность, меняется весь объем отношений между ними и правительствами. В прошлом «домашние» правительства стран-хозяев компаний отстаивали их интересы в мировой экономике, оказывали ради них дипломатическое давление и, при необходимости, зачастую угрожали военными акциями в защиту их имущества и персонала (и не только угрожали).

В начале 70-х годов в Чили ЦРУ по просьбе Ай-ти энд ти и других американских корпораций энергично расшатывало власть президента Альенде. В будущем правительства могут с куда меньшей готовностью отзываться на крики о помощи, исходящие от фирм, не являющихся более ни национальными, ни многонациональными, а по-настоящему транснациональными.

Но в таком случае что будет, когда террористы, партизаны или враждебные страны станут угрожать персоналу или производственным мощностям одной из гигантских корпораций? К кому она обратится за помощью? Придется ли ей смиренно проститься со своим имуществом?

## **КОНДОТЬЕРЫ НА СЛУЖБЕ У КОРПОРАЦИЙ**

**В**оенная сила — именно та принадлежность государства, которой обычно не хватает другим соискателям власти. Но если войска одной страны или межнациональные силы не сумеют обеспечить порядок, может наступить день, когда вполне обычные транснациональные корпорации решат, что пора пускать в дело свои собственные батальоны.

Возможно, я высказываю экстравагантное мнение, но тому есть исторический прецедент. Сэр Фрэнсис Дрейк вел войну не только с груженными серебром испанскими кораблями, но и с городами всего тихоокеанского побережья Центральной и Юж-

ной Америки и Мексики. Его финансировали частные инвесторы[552].

И так ли уж трудно представить себе нечто вроде итальянских кондотьеров на службе у корпораций XXI в.?

В романе «Апокалипсическая бригада» Альфред Коппель точнее изобразил эту ситуацию: нефтяная сверхкорпорация организовала собственную армию для защиты нефтяных полей от удара террористов. Компания действовала самостоятельно, поскольку не смогла получить помощи от правительства своей страны.

Ситуация, изображенная писателем, может показаться экстраемальной, но в ней есть некоторая логика. Неспособность государств, со всеми их армиями, остановить терроризм уже принудила некоторые большие корпорации взять дело в свои руки. Они держат обученных водителей, вооруженных телохранителей, специалистов по современным охранным устройствам и так далее. И когда Иран взял в заложники нескольких служащих миллиардера Росса Перо, последний нанял и послал им на выручку отставных спецназовцев армии США[553]. Отсюда — лишь малый шаг до наемных подразделений.

## ООН — ПЛЮС

**Н**есомненно, мы придем к хаосу, если не будут созданы новые международные законы, а также новые организации, приводящие эти законы в исполнение, или если в этом откажутся участвовать основные «глобальные воители» — такие, как транснациональные корпорации, религиозные движения и им подобные силы.

Со всех сторон сыплются проекты новых всемирных учреждений по управлению экологией, контролем над вооружениями, денежным обращением, туризмом, телекоммуникациями, а также региональными экономическими делами. Но кто должен руководить такими учреждениями? Одни только национальные государства?

Чем менее отзывчивыми становятся правительства и межправительственные структуры к нуждам транснациональных фирм, тем больше вероятности, что последние отвернутся от

правительств и потребуют прямого участия в глобальных институтах.

Не так сложно представить себе Всемирный совет глобальных корпораций, обеспечивающий противовес власти национальных правительств и выступающий от имени фирм нового типа. Другой вариант: ведущие корпорации могут потребовать представительства в таких организациях, как ООН, Всемирный банк, ГАТТ[554] — под собственными наименованиями, как членов нового типа.

С учетом растущей и многообразной мощи «глобальных воителей» ООН, которая до сих пор едва выходила за рамки профессионального объединения правительств, может быть вынуждена со временем принять в свои ряды негосударственные организации (как полноправных членов, а не на символическую роль наблюдателей, ныне дарованную некоторым неправительственным объединениям).

Очень возможно, что ООН придется учредить дополнительный вид членства с правом голоса для транснациональных компаний, религиозных и иных объединений, что весьма усилит ее влияние в мире. Если же государства, заправляющие в ООН, не пожелают расширить представительство, а глобальные корпорации умножатся в числе и наберут силу, могут появиться организации, конкурирующие с ООН.

## **ВСЕМИРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ НОВОГО ТИПА**

 опрос о том, должны ли некоторые вненациональные «воители» иметь представительство в мировых структурах, тесно связан с формой новых международных организаций. Ключевой вопрос для архитекторов нового мирового порядка: как должна строиться власть — по вертикали или по горизонтали?

Чистым примером вертикальной организации служит Европейское Сообщество. Оно стремится со временем построить сверхправительство, которое — по мнению критиков Сообщества — снизит статус стран Европы до статуса провинций, введя наднациональный контроль над валютой и центральными банками, образовательными стандартами, состоянием среды, сель-

ским хозяйством и даже национальными бюджетами.

Традиционная вертикальная система тцится разрешать проблемы, добавляя к властной иерархии еще один ярус. Такова «многоэтажная» организационная архитектура.

Альтернативная система соответствует формам организации, возникающим в деловом мире и высокоразвитых структурах; это — «выравнивание» властной иерархии взамен развития ее по вертикали. Такая система, более обширная, чем любое государство, будет основываться на сетях объединений, консорциумов, специализированных управляющих агентств. В ней нет высшего уровня вертикального управления, и специализированные агентства не разделены по уровням под началом единого неспециализированного подразделения. Она эквивалентна «одноэтажной» архитектуре. Это — гибко-жесткая система.

Сейчас за ЕС внимательно наблюдают и очень часто полагают его единственной моделью региональной организации. Поэтому громогласные предложения скопировать ЕС слышатся от Магриба и Ближнего Востока до Карибского бассейна и Тихого океана. Более революционным подходом было бы связать воедино уже существующие в этих регионах организации, не вводя нового органа управления. То же может быть сделано и со странами.

Например, Япония и Соединенные Штаты так тесно переплелись экономически, политически и в военном отношении, что решения, принятые в одной стране, вызывают прямые и весьма существенные последствия в другой. При таких обстоятельствах может настать день, когда Япония потребует для своих представителей мест с правом голоса в конгрессе Соединенных Штатов. Со своей стороны, США, без сомнения, затребуют эквивалентного представительства в парламенте Японии. Таким путем может появиться первый из многих «двунациональных» парламентов или иных законодательных органов.

Демократическое устройство предполагает, что те, на ком отражаются решения, имеют право участвовать в принятии этих решений. Если так, то многие страны фактически должны иметь голос в конгрессе США, решения которого влияют на их

жизнь сильнее, чем решения их собственных политиков.

Поскольку мир становится единым и распространяется новая система создания материальных ценностей, должна подняться волна требований двунационального участия в политике и даже двунационального голосования. Этого потребуют большие группы населения, ныне чувствующие себя отстраненными от принятия решений, определяющих их жизнь.

Однако же какие формы бы ни приняли глобальные организации завтрашнего дня, им придется уделять больше внимания — и в положительном, и в негативном смыслах — «глобальным воителям».

В какой мере должны быть представлены в институтах, планируемых для мира близкого будущего, религиозные и подобные им группировки, глобальные корпорации, движения в защиту среды и прав человека и иные составляющие гражданского общества?

Как удержать на глобальном уровне решительное разделение церкви и государства и тем не допустить ужасного кровопролития и диктатуры — обычных последствий слияния этих двух структур? Как справиться с террористами и преступниками, военными диктаторами и наркоубийцами? Как дать право голоса на мировом уровне национальным меньшинствам, угнетаемым в своих странах? Какие меры противоракетной и противохимической обороны должны стать региональными или глобальными и выйти из сферы ответственности национальной власти?

Никто не вправе догматически отвечать на эти опасные вопросы, касающиеся не столь отдаленного будущего. Без сомнения, в мире, который все еще видит себя выстроенным из национальных государств, вопросы могут показаться странными. Но ведь на рассвете промышленной эпохи ничто не могло выглядеть более странным, более радикальным и опасным, чем взгляды французских, английских и американских революционеров, которые полагали, что народы и парламенты должны править королями — а не наоборот — и что отсутствие представительной власти есть повод для восстания.

Изложенные идеи могут вызвать страстные возражения патриотов во многих странах. В XIX в. французский писатель Шарль Моррас, провозвестник фашизма, излагал традиционное мнение, что «из всех свобод самой драгоценной для человека является независимость его страны»[555]. Но абсолютный суверенитет и полная независимость всегда были мифическими.

Только страны, которые пожелают навсегда остаться в стороне от новой системы производства материальных ценностей, не будут впрессованы в новую глобальную экономику. Страны же, связанные с миром, неизбежно будут втянуты в мировую систему, состоящую из независимых элементов, среди которых будут не только страны, но и «глобальные воители».

Мы присутствуем сейчас при знаменательном переходе власти от отдельных государств или их объединений к «глобальным воителям». Это означает не что иное, как очередную всемирную революцию в области государственных формаций.

В развивающейся мировой системе движение к гетерогенности резко ускорится, если начнут раскалываться огромные страны — а это сейчас кажется весьма вероятным. Советский Союз стремительно распадается вопреки отчаянным усилиям Горбачева удержать страну в единении на более свободных условиях. Однако в грядущие десятилетия некоторые ее части почти наверняка отделятся и примут новые странные формы. Некоторые регионы, будь то части постсоветского Союза или нет, с неизбежностью втянутся в экономический водоворот Европы, где доминирует Германия.

Другие — в нарождающуюся азиатскую сферу влияния Японии. Отсталые республики, все еще зависящие от сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых, могут создать федерацию, более свободную, чем прежняя. Однако рациональные с точки зрения экономики решения вполне могут быть сметены вздымающейся волной религиозной и этнической борьбы, так что Украина, Российская республика и Белоруссия сольются в гигантскую страну, основой которой будут славянская культура и возродившаяся православная церковь. Некоторые республики Средней Азии может собрать воедино ислам.

Может разделиться и Китай, когда наиболее развитые в промышленном отношении области юга и востока страны разрубят связи с огромным крестьянским Китаем и создадут содружества новых видов с Гонконгом, Тайванем, Сингапуром и, возможно, воссоединенной Кореей. Не исключено, что в результате появится гигантское новое Конфуцианское экономическое сообщество, противостоящее подъему Японии, причем в мировой системе будет повышаться значение религиозного фактора.

Предположение, что такие перемены произойдут без гражданских войн и других конфликтов либо смогут пройти в отмирающих рамках глобального порядка, основанного на государственных отношениях, было бы до крайности близоруким. С уверенностью можно сказать лишь одно: будущее всех нас удивит.

Однако совершенно ясно, что, охватывая земной шар, новая система созидания ценностей опрокидывает все наши представления об экономическом развитии так называемого Юга, разрушает социализм на Востоке, втягивает в губительное состязание союзников и вызывает к жизни абсолютно иной мировой порядок — многообразный и преисполненный риска, внушающий надежду и одновременно пугающий.

Новые знания перевернули наш прежний мир и подорвали опоры власти, на которой он держался. Мы осматриваем обломки крушения и, вновь приготовившись творить новую цивилизацию, стоим сейчас — теперь уже все вместе — на нулевом уровне.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ : СВОБОДА, ПОРЯДОК, СЛУЧАЙ



В этой книге шел рассказ об одной из самых важных революций в истории власти, о переменах, которые заново формируют облик планеты. В течение жизни последних поколений были сказаны миллионы слов о переворотах в технике, в обществе, экологии и культуре. Но относительно мало внимания уделялось природе власти — того, что управляло многими из этих поворотов.

Теперь мы увидели, как изменяется власть на всех уровнях общественной жизни, от бизнеса до правительств и мировых взаимоотношений.

Власть — одно из наиболее важных социальных явлений; она связана с самой природой человечества.

Три сотни лет западная наука изображала мир как гигантские часы, как механизм, в котором познаваемые причины дают предсказуемые следствия. Это — картина детерминированной, абсолютно упорядоченной вселенной; она была единожды приведена в движение, и все последующие события в ней предопределены.

Будь то верным описанием реального мира, все мы были бы безвластны: если исходные условия любого процесса определяют его результат, вмешательство человека ничего изменить не может. В машиноподобной вселенной, приведенной в движение Первым строителем — божественным или каким-то еще, — никто не имел бы власти ни над чем и ни над кем. В лучшем случае, это была бы иллюзия власти.

Коротко говоря, власть обусловлена разрывами в цепи причин, незапрограммированными обстоятельствами. Или так: она зависит от случайностей, наличествующих во вселенной и в поведении людей.

Однако власть не может осуществляться и в мире, подчиненном только случаю. Если бы обстоятельства и людское поведение были целиком неупорядоченными, мы бы не сумели нико-

му навязывать свою волю. Без некоторой рутинности, постоянства и предсказуемости жизнь принуждала бы нас к бесконечным случайным решениям, каждое — с непредсказуемыми последствиями, что поставило бы нас в полнейшую зависимость от жребия.

Поэтому власть возможна лишь в мире, в котором сочетаются случайность и необходимость, хаос и порядок.

Но власть связана также с биологической природой личности и ролью правителей или, в более общем виде, с государством.

Это проистекает из того, что в каждом из нас есть неудержимое, физиологически обусловленное стремление к минимуму порядка в повседневной жизни — наряду с потребностью в новизне. Именно тяга к порядку в основном оправдывает существование руководства как такового.

По крайней мере после выхода «Общественного договора» Руссо и прощания с понятием божественного права королей государство стало рассматриваться как сторона в договоре с народом — в договоре, гарантирующем или обеспечивающем необходимый порядок в обществе. Нам говорят, что без солдат, полиции и управляющего аппарата улицы заполонят разбойники и налетчики. Что вымогательство, насилие, воровство сметут последние обрывки «тонкого налета цивилизации».

Отрицать такие заявления трудно. Действительно, есть неопровержимые свидетельства, что в отсутствие системы, ранее названной нами вертикальной властью, т. е. без приказов, отдаваемых сверху, жизнь очень скоро становится ужасной. Спросите у жителей некогда прекрасного Бейрута, каково жить там, где правительство не обладает эффективной властью?

Однако если главная обязанность государства — обеспечить порядок, то какова мера этого порядка? И изменится ли положение, когда людские сообщества усвоят другие системы создания материальных ценностей?

Если государство устанавливает железный контроль над повседневной жизнью, пресекает малейшую критику, запугивает своих граждан, цензурирует прессу, закрывает театры, отбирает

заграничные паспорта, стучится в двери домов в четыре часа утра и уводит родителей от плачущих детей — кому это на пользу? Гражданину, который нуждается в минимальном порядке, или самому государству, защищающему себя от посягательств на его власть?

При каких условиях порядок обеспечивает необходимую для экономики стабильность — и при каких душит ее развитие?

Определяя это коротко, скажем по аналогии с Марксом, что есть две разновидности порядка. Одна может быть названа «общественно необходимым порядком». Другая — «прибавочным порядком».

Прибавочный порядок является тем избыточным порядком, который навязывается обществу не для его пользы, а исключительно для блага людей, управляющих государством. Прибавочный порядок противоположен полезному или общественно необходимому порядку. Существование режима, навязывающего такой порядок своим страдающим гражданам, лишается, по идеям Руссо, всякого оправдания.

Государства, устанавливающие прибавочный порядок, теряют то, что конфуцианцы называют «мандатом Небес». Ныне в мире, где все зависят друг от друга, они лишаются легитимности и в нравственном смысле. В системе, которая сейчас развивается, о них не только составляется глобальное мнение, но они навлекают на себя санкции нравственно легитимных государств.

После пекинского побоища в 1989 г. волна критики сторонников жесткой линии в Китае была неуверенной, хотя к этой кампании и присоединились Соединенные Штаты, Европейское Сообщество, Япония и большинство других стран мира. Прежде чем обозначить свою позицию, каждая страна хладнокровно оценивала свои экономические интересы в Китае. Президент США почти сейчас же отправил секретную миссию в Китай, чтобы сгладить омраченные отношения между двумя правительствами.

И тем не менее, несмотря на такой оппортунизм и «реальную политику», в результате весь мир оспорил моральную легитимность режима. Мир сказал достаточно громко для того, чтобы

Пекин это услышал, что он оценивает убийства, совершенные режимом, как неоправданные действия и попытку навязать народу прибавочный порядок.

Пекин гневно возразил, что внешний мир не имеет права вмешиваться во внутренние дела страны и следовало бы разобраться в морали самих критиков. Но сам факт, что многие страны были вынуждены высказаться — пусть их внутренняя политика противоречила публичным высказываниям и пусть они выступали неуверенно, — заставляет думать, что глобальные оценки становятся более внятными и мир стал менее терпим к прибавочному порядку.

Если так, то на это есть скрытая причина.

Революционно новая составляющая — переворот, созданный новой системой производства материальных ценностей; он проходит в условиях общественно необходимого порядка. Ибо новое заключается в том, что когда страны совершают переход к передовой, суперсимволической экономике, они нуждаются в усилении горизонтальной саморегуляции и ослаблении контроля сверху. Попросту говоря, тоталитарное управление душит развитие экономики.

Летчики-курсанты часто управляют самолетом, сжимая штурвал до боли в руках. Инструкторы велят им ослабить хватку. Слишком жесткое управление так же опасно, как слишком слабое. Кризис в Советском Союзе и других странах показывает, что в наши дни государства, пытающиеся жестко управлять своим народом и своей экономикой, неизбежно разрушают тот самый порядок, которого они добиваются. Государства в состоянии добиваться максимального эффекта легкими касаниями, усиливая по ходу дела свою власть.

Это может — только может — оказаться дурной вестью для тоталитаристов. Но на горизонте достаточно грозных предупреждений для того, чтобы развеять поверхностный оптимизм.

Тот, кто дочитал до этой главы книги, знает, что в ней нет места утопическим обещаниям. Использование насилия как властного средства исчезнет еще не скоро. В студентов и манифестантов по-прежнему будут стрелять на площадях по всему миру.

Армии по-прежнему будут с грохотом пересекать границы. Правительства будут применять силу, когда им покажется, что это отвечает их целям. Государство не откажется от пушек.

Равным образом, управление колоссальными богатствами — находятся ли они в руках частных лиц или чиновников — будет и впредь давать огромную власть. Богатство останется грозным орудием владычества.

Но тем не менее, несмотря на некоторые исключения и препятствия, противоречия и неразбериху, мы присутствуем при самых важных изменениях системы власти за всю ее историю.

Ибо теперь уже несомненно, что знание, этот источник самой высокой власти, с каждой утекающей наносекундой приобретает все большее значение.

Поэтому важнейшие смещения во власти идут не от одного человека — или партии, института, государства — к другому. Людские сообщества мчатся навстречу завтрашнему дню, и происходят скрытые перемены в отношениях между силой, богатством и знанием.

Таков опасный и ободряющий секрет эпохи метаморфоз власти.

## ИСХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ



Поскольку тема власти столь нагружена полемическими вопросами и в личностном, и в политическом смыслах, от любого автора, пишущего на эту тему, следует ожидать сообщения о его главных исходных положениях. Оно должно прояснить определение власти, на которое опирается автор. Такое сообщение не может быть исчерпывающим, поскольку никто не в состоянии точно определить — или хотя бы выявить — все свои исходные положения. И тем не менее даже при частичном успехе такая попытка может быть полезной и для автора, и для читателя.

Итак, здесь представлены некоторые положения, на которые опирается автор «Метаморфоз власти».

1. Властные отношения присущи всем общественным системам и человеческим взаимоотношениям. Власть — не конкретное явление, но аспект всех без исключения отношений между людьми. Поэтому она неизбежна и нейтральна — воистину, в ней нет ни хорошего, ни дурного.

2. В «систему власти» включены все, и никто от нее не свободен. Но когда один человек утрачивает власть, ее не обязательно получает другой.

3. В любом сообществе система власти последовательно дробится на все меньшие и меньшие подсистемы. Они связываются обратными связями между собой и с более крупными системами, частью которых они являются. Индивидуумы входят во многие различные, хотя и связанные между собой подсистемы власти.

4. Один и тот же человек может обладать властью дома, но не иметь ее на работе — и наоборот.

5. Поскольку отношения между людьми постоянно меняются, то же происходит и с властными отношениями.

6. Поскольку у людей есть потребности и желания, тот, кто может их удовлетворить, обладает властным потенциалом. Социальная власть используется для обеспечения людей жела-

тельными или нужными ценностями и впечатлениями, равно как для отказа в таковых.

7. Поскольку потребности и желания чрезвычайно разнообразны, способов их удовлетворения и отказа в удовлетворении также весьма много. Поэтому существует немало различных «инструментов» и «уровней» власти. Среди них первостепенно важными являются насилие, богатства и знания. Там же имеет начало большинство других ресурсов власти.

8. Насилие, которое в основном используется для наказаний, — наименее разностороннее средство власти. Богатства, которые могут использоваться и для вознаграждения, и для наказания, а также преобразовываться во многие другие средства, служат куда более гибким инструментом власти. Однако же более всего разносторонни и основательны знания, поскольку с их помощью человек в состоянии решить задачи, которые могли бы потребовать использования насилия или богатства. Зачастую знания можно использовать так, чтобы другие люди были вынуждены действовать желательным для вас способом, а не в собственных интересах. Знания дают власть высочайшего качества.

9. Отношения между классами, расами, полами, профессиональными группами, нациями и другими социальными группировками непрерывно трансформируются вслед за изменениями популяции, экологии, техники, культуры и других факторов. Эти перемены чреваты конфликтами и приводят к перераспределению средств власти.

10. Конфликт — неизбежное общественное событие.

11. Борьба за власть не обязательно является злом.

12. Неустойчивость, вызванная единовременными изменениями власти в разных ее подсистемах, может привести к радикальным изменениям на уровне более широкой системы, частями которой являются подсистемы. Это правило действительно для всех уровней. Внутренний психический конфликт у одного человека может разрушить семью; борьба за власть между отделами — разрушить фирму; сражение за власть между регионами — разрушить страну.

13. В каждый данный момент некоторые из многих подсистем власти, входящих в более широкую систему, находятся в относительном равновесии, тогда как другие весьма далеки от равновесного состояния. Равновесие не всегда является достоинством.

14. Когда системы власти далеки от равновесия, могут происходить внезапные и как будто причудливые изменения. Дело в том, что когда система или подсистема в высшей степени нестабильна, множатся нелинейные эффекты. Большие усилия власти могут дать малые результаты. Незначительные обстоятельства могут инициировать крушение режима. Пережаренный ломтик хлеба может привести к разводу.

15. Случайные факторы существенны. Они тем более существенны, чем менее устойчива система.

16. Равноправное деление власти есть состояние невероятное. Даже если оно сложится, случай тут же создаст новое неравноправие. Это будет попыткой исправить прежнее неравноправие.

17. Неравноправие на одном уровне может быть исправлено на другом. По этой причине баланс власти может наличествовать между двумя или несколькими объектами, даже если между входящими в них различными подсистемами существует неравноправие.

18. Все социальные системы и подсистемы практически не могут одновременно находиться в полном равновесии; поэтому невозможно равномерно распределить власть между всеми группами. Чтобы сбросить деспотический режим, могут понадобиться радикальные действия, но целью этой перемены будет некоторый уровень неравноправия.

19. Полное равноправие подразумевает отсутствие перемен, что невозможно и, сверх того, нежелательно. В мире, где миллионы людей голодают, идея отказа от перемен не просто несерьезна — она аморальна. Следовательно, наличие какого-то уровня неравноправия в своей основе не аморально; что действительно аморально, так это система, которая замораживает дурную схему распределения ресурсов, дающих власть. Она

вдвойне аморальна, если порочная схема базируется на расовых, половых или других природных различиях между людьми.

20. Знание распределяется еще хуже, чем оружие и богатство. Поэтому перераспределить знания (в особенности знания о знаниях) важнее, чем другие главные средства власти. Это может привести и к их перераспределению.

21. Сверхконцентрация средств власти опасна. (Примеры: Сталин, Гитлер и так далее. Примеров слишком много для того, чтобы все их упомянуть.)

22. Аналогичным образом опасна недостаточная концентрация этих средств. Отсутствие сильного правительства в Ливане превратило несчастную страну в символ анархического насилия. Десятки группировок добиваются власти, не помышляя ни о какой согласованной концепции закона и справедливости или о каких-то несиловых конституционных либо иных ограничениях.

23. Если и избыточная, и недостаточная власть равно приводят к ужасным социальным последствиям, то какая степень концентрации власти чрезмерна? Имеется ли моральная основа для суждения?

Моральная основа для суждения, является ли власть сверх- или недостаточно концентрированной, прямо связана с различием между «общественно необходимым порядком» и «прибавочным порядком».

24. Власть, врученная правительству, должна быть достаточной для обеспечения защиты от реальной (не воображаемой) внешней угрозы, а также для минимума внутреннего порядка и добрых отношений. Такой уровень порядка необходим обществу и потому морально оправдан.

Порядок, навязывающий что-то сверх того, что нужно гражданскому обществу для функционирования, направленный попросту на увековечение режима, аморален.

25. Таковы моральные основания для противостояния правительству, устанавливающему «избыточный порядок», или даже для его свержения.

## БИБЛИОГРАФИЯ

### ФИЛОСОФИЯ ВЛАСТИ

[1]



ron, Raymond. *Main Currents in Sociological Thought*, Vol. II. (New York: Basic Books, 1967.)

[2]-----, *Politics and History*. (New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1984.)

[3] Bentham, Jeremy, and John Stuart Mill. *The Utilitarians*. (New York: Anchor Books, 1973.)

[4] Berger, Peter L, and Richard John Neuhaus. *To Empower People*. (Washington, D.C.: The American Enterprise Institute for Public Policy Research, n.d.)

[5] Bodenheimer, Edgar. *Power, Law and Society*. (New York: Crane, Russak, n.d.)

[6] Bogart, Ernest L., and Donald L. Kemmerer. *Economic History of the American People*. (New York: Longmans, Green, 1946.)

[7] Bottomore, T. B. *Elites and Society*. (New York: Basic Books, 1964.)

[8] Burnham, James. *The Machiavellians*. (New York: John Day, 1943.)

[9] Calvert, Peter. *Politics, Power and Revolution*. (Brighton, Sussex: Wheatsheaf Books, 1983.)

[10] Canetti, Elias. *Crowds and Power*. (New York: Seabury Press, 1978.)

[11] Crazier, Brian. *A Theory of Conflict*. (London: Hamish Hamilton, 1974.)

[12] Duyvendak, J. J., ed. *The Book of Lord Shang*. (London: Arthur Probsthain, 1963.)

[13] Field, G. Lowell, and John Higley. *Elitism*. (London: Routledge&Kegan Paul, 1980.)

[14] First, Ruth. *Power in Africa*. (New York: Pantheon Books, 1970.)

[15] Galbraith, John Kenneth. *The Anatomy of Power*. (Boston: Houghton Mifflin, 1983.)

[16] Hutschnecker, A. *The Drive for Power*. (New York: M. Evans, 1974.)

[17] Janeway, Elizabeth. *Man's World, Woman's Place*. (New York: Delta Books, 1972.)

[18]----- . *Powers of the Weak*. (New York: Alfred A. Knopf, 1980.)

[19] Jouvenel, Bertrand de. *On Power*. (Boston: Beacon Press, 1969.)

[20] Keohane, Robert O., and Joseph S. Nye. *Power and Interdependence*. (Boston: Little, Brown, 1977.)

[21] Kontos, Alkis, ed. *Domination*. (Toronto: University of Toronto Press, 1975.)

[22] Kropotkin, Peter. *Kropotkin's Revolutionary Writings*. (New York: Vanguard Press, 1927.)

[23] Machiavelli, Niccolò. *The Prince*. (New York: Pocket Books, 1963.)

[24] May, Rollo. *Power and Innocence*. (New York: Delta Books, 1972.)

[25] Milgram, Stanley. *Obedience to Authority*. (New York: Harper Colophon, 1974.)

[26] Mills, C. Wright. *The Power Elite*. (New York: Oxford University Press, 1956.)

[27] More, Sir Thomas. *Utopia*. (New York: Washington Square Press, 1965.)

[28] Mudjanto, G. *The Concept of Power in Javanese Culture*. (Jakarta: Gadjah Mada University Press, 1986.)

[29] Nagel, Jack H. *The Descriptive Analysis of Power*. (New Haven: Yale University Press, 1975.)

[30] Nietzsche, Friedrich. *The Will to Power*. (New York: Vintage Books, 1968.)

[31] Osgood, Robert E., and Robert W. Tucker. *Force, Order, and Justice*. (Baltimore and London: The Johns Hopkins Press, 1967.)

[32] Pye, Lucian W., with Mary W. Pye. *Asian Power and Politics*. (Cambridge, Mass.: The Belknap Press, Harvard University Press, 1985.)

[33] Rueschemeyer, Dietrich. *Power and the Division of Labour*. (Cambridge: Polity Press, 1986.)

[34] Russell, Bertrand. *A History of Western Philosophy*. (New York: Simon&Schuster, 1972.)

[35]———. *Power*. (London: Unwin Paperbacks, 1983.)

[36] Rustow, Alexander. *Freedom and Domination*. (Princeton: Princeton University Press, 1980.)

[37] Siu, R.G.H. *The Craft of Power*. (New York: John Wiley and Sons, 1979.)

[38] Tzu, Sun. *The Art of War*. (Oxford: Oxford University Press, 1963.)

[39] Waal, Frans de. *Chimpanzee Politics*. (New York: Harper&Row, 1982.)

[40] Wing, R. L. *The Tao of Power*. (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1986.)

## **БЮРОКРАТИЯ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

[41] Becker, Gary S. *A Treatise on the Family*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1981.)

[42] Chackerian, Richard, and Gilbert Abcarian. *Bureaucratic Power in Society*. (Chicago: Nelson-Hall, 1984.)

[43] Crozier, Michel. *L'entreprise à l'écoute*. (Paris: Interéditions, 1989.)

[44] Dale, Ernest. *The Great Organizers*. (New York: McGraw-Hill, 1960.)

[45] Davis, Stanley M. *Future Perfect*. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.)

[46] Denhart, Robert B. *In the Shadow of Organization*. (Lawrence: The Regents Press of Kansas, 1981.)

[47] Donzelot, Jacques. *The Policing of Families*. (New York: Pantheon, 1979.)

[48] Dror, Yehezkel. *Public Policymaking Reexamined*. (New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1983.)

[49] Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*. (New York: New American Library, 1985.)

[50] Goldwin, Robert A., ed. *Bureaucrats, Policy Analysis, Statesmen: Who Leads?* (Washington, D.C.: American Enterprise

Institute for Public Policy Research, 1980.)

[51] Gross, Ronald, and Paul Osterman, eds. *Individualism*. (New York: Laurel, 1971.)

[52] Heald, Tim. *Networks*. (London: Hodder&Stoughton, Coronet Books, 1983.)

[53] Heilman, Madeline E., and Harvey A. Hornstein. *Managing Human Forces in Organizations*. (Homewood, I 11.: Richard D. Irwin, 1982.)

[54] Hyneman, Charles S. *Bureaucracy in a Democracy*. (New York: Harper and Brothers, 1950.)

[55] Kahn, Robert L., and Elise Boulding, eds. *Power and Conflict in Organizations*. (New York: Basic Books, 1964.)

[56] Kennedy, Marilyn Moats. *Office Politics*. (New York: Warner Books, 1980.)

[57]------. *Powerbase*. (New York: Macmillan, 1984.)

[58] Knight, Stephen. *The Brotherhood*. (London: Granada Books, 1985.)

[59] Le Play, Frederic. *On Family, Work, and Social Change*. (Chicago: University of Chicago Press, 1982.)

[60] Mant, Alistair. *Leaders We Deserve*. (Oxford: Martin Robertson, 1983.)

[61] Mills, C. Wright. *White Collar*. (New York: Oxford University Press, 1956.)

[62] Mintzberg, Henry. *Power In and Around Organizations*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.)

[63] Nachmias, David, and David H. Rosenbloom. *Bureaucratic Government USA*. (New York: St. Martin's, 1980.)

[64] Palazzoli, Mara Selvini, et al. *The Hidden Games of Organizations*. (New York: Pantheon Books, 1986.)

[65] Quinney, Richard. *The Social Reality of Crime*. (Boston: Little, Brown, 1970.)

[66] Rosenberg, Hans. *Bureaucracy, Aristocracy and Autocracy*. (Boston: Beacon Press, 1958.)

[67] Toffler, Alvin. *Future Shock*. (New York: Bantam Books, 1971.)

[68]------. *Previews and Premises*. (New York: Bantam Books, 1983.)

- [69]-----, *The Third Wave*. (New York: Bantam Books, 1981.)
- [70] Weber, Max. *Economy and Society*, Vols. I and II. (Berkeley: University of California Press, 1978.)
- [71] Welch, Mary-Scott. *Networking*. (New York: Warner Books, 1980.)
- [72] Yoshino, M. Y., and Thomas B. Lifson. *The Invisible Link*. (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1986.)
- БИЗНЕС / ЭКОНОМИКА / ФИНАНСЫ
- [73] Adams, Walter, and James W. Brock. *Dangerous Pursuits*. (New York: Pantheon Books, 1989.)
- [74] Aguren, Stefan, et al. *Volvo Kalmar Revisited: Ten Years of Experience*. (Stockholm: Efficiency and Participation Development Council, 1984.)
- [75] Aliber, Robert Z. *The International Money Game*. (New York: Basic Books, 1973.)
- [76] Applebaum, Herbert. *Work in Non-Market and Transitional Societies*. (Albany: State University of New York Press, 1984.)
- [77] Attali, Jacques. *Les trois mondes*. (Paris: Fayard, 1981.)
- [78] Batra, Raveendra N. *The Downfall of Capitalism and Communism*. (London: Macmillan Press, 1978.)
- [79] Baudrillard, Jean. *The Mirror of Production*. (St. Louis: Telos Press, 1975.)
- [80] Belshaw, Cyril S. *Traditional Exchange and Modern Markets*. (London: Prentice-Hall, 1965.)
- [81] Bhagwati, Jagdish. *Protectionism*. (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1988.)
- [82] Brenner, Y. S. *Theories of Economic Development and Growth*. (London: George Allen & Unwin, 1966.)
- [83] Bruck, Connie. *The Predator's Ball*. (New York: Simon & Schuster, 1988.)
- [84] Canfield, Cass. *The Incredible Pierpont Morgan*. (New York: Harper & Row, 1974.)
- [85] Casson, Mark. *Alternatives to the Multinational Enterprise*. (London: Macmillan Press, 1979.)
- [86] Clough, Shepard B., Thomas Moodie, and Carol Moodie, eds. *Economic History of Europe: Twentieth Century*. (New York: Harper &

Row, 1968.)

[87] Cornwell, Rupert. *God's Banker*. (New York: Dodd, Mead, 1983.)

[88] Crowther, Samuel. *America Self-Contained*. (Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran, 1933.)

[89] Denman, D. R. *Origins of Ownership*. (London: George Allen & Unwin, 1958.)

[90] Diwan, Romesh. and Mark Lutz, eds. *Essays in Gandhian Economics*. (New Delhi: Gandhi Peace Foundation, 1985.)

[91] Dressier, Fritz R. S., and John W. Seybold. *The Entrepreneurial Age*. (Media, Pa.: Seybold Publications, 1985.)

[92] Ehrlich, Judith Ramsey, and Barry J. Rehfeld. *The New Crowd*. (Boston: Little, Brown, 1989.)

[93] Evans, Thomas G. *The Currency Carousel*. (Princeton, N.J.: Dow Jones Books, 1977.)

[94] Frank, Charles R., Jr. *Production Theory and Indivisible Commodities*. (Princeton: Princeton University Press, 1969.)

[95] Friedman, Alan. *Agnelli*. (New York: New American Library, 1989.)

[96] Galbraith, John Kenneth. *Money: Whence It Came, Where It Went*. (Boston: Houghton Mifflin, 1975.)

[97] Giarini, Orio, ed. *Cycles, Value and Employment*. (Oxford: Pergamon Press, 1984.)

[98]----- . *The Emerging Service Economy*. (Oxford: Pergamon Press, 1987.)

[99]-----, and Jean Remy Roulet, eds. *L'Europe face à la nouvelle économie de service*. (Paris: Presses Universitaires de France, 1988.)

[100] Giarini, Orio, and Walter R. Stahel. *The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy*. (Geneva: The Risk Institute Project, n.d.)

[101] Gibb, George Sweet, and Evelyn H. Knowlton. *The Resurgent Years: 1911-1927*. (New York: Harper and Brothers, 1956.)

[102] Gregerman, Ira B. *Knowledge Worker Productivity*. (New York: A.M.A. Management Briefing, 1981.)

[103] Gurwin, Larry. *The Calvi Affair*. (London: Pan Books, 1983.)

[104] Gwynne, S. C. *Selling Money*. (New York: Weidenfeld and

Nicolson, 1986.)

[105] Herman, Edward S. *Corporate Control, Corporate Power*. (New York: Cambridge University Press, 1981.)

[106] Jackson, Stanley. *J. P. Morgan*. (New York: Stein and Day, 1983.)

[107] Jones, J. P. *The Money Story*. (New York: Drake Publishers, 1973.)

[108] Josephson, Matthew. *The Robber Barons*. (New York: Harcourt. Brace & World, 1962.)

[109] Kahn, Joel S., and J. R. Llobera. *The Anthropology of Precapitalist Societies*. (London: Macmillan Press, 1981.)

[110] Kamioka, Kazuyoshi. *Japanese Business Pioneers*. (Singapore: Times Books International, 1986.)

[111] Kanter, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. (New York: Basic Books, 1977.)

[112] Keen, Peter G. W. *Competing in Time*. (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986.)

[113] Kenwood, A. G., and A. L. Lougheed. *The Growth of the International Economy 1820—1960*. (London: George Allen & Unwin, 1973.)

[114] Keynes, John Maynard. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. (New York: Harbinger Books, 1964.)

[115] Kindleberger, Charles P. *Manias, Panics, and Crashes*. (New York: Basic Books, 1978.)

[116] Knowles, L.C.A. *The Industrial and Commercial Revolutions in Great Britain During the Nineteenth Century*. (New York: E. P. Dutton, 1922.)

[117] Kornai, Janos. *Anti-Equilibrium*. (Amsterdam: North-Holland Publishing, 1971.)

[118] Kotz, David M. *Bank Control of Large Corporations in the United States*. (Berkeley: University of California Press, 1978.)

[119] Lamarter, Richard Thomas de. *Big Blue*. (New York: Dodd Mead, 1986.)

[120] Lavoie, Don. *National Economic Planning: What Is Left?* (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1985.)

[121] LeClair, Edward E., Jr., and Harold K. Schneider. *Economic*

- Anthropology*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.)
- [122] Lens, Sidney. *The Labor Wars*. (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1973.)
- [123] Levin, Doron P. *Irreconcilable Differences*. (Boston: Little, Brown, 1989.)
- [124] Levinson, Harry, and Stuart Rosenthal. *CEO*. (New York: Basic Books, 1984.)
- [125] Loeb, Eugen. *Humanomics*. (New York: Random House, 1976.)
- [126] Maccoby, Michael. *Why Work*. (New York: Simon & Schuster, 1988.)
- [127] Madrick, Jeff. *Taking America*. (New York: Bantam Books, 1987.)
- [128] Mattelart, Armand. *Multinational Corporations and the Control of Culture*. (Atlantic Highlands, N.J.: Humanities Press, 1982.)
- [129] Mayer, Martin. *The Bankers*. (New York: Weybright and Talley, 1974.)
- [130] McCartney, Laton. *Friends in High Places: The Bechtel Story*. (New York: Simon & Schuster, 1988.)
- [131] McQuaid, Kim. *Big Business and Presidential Power*. (New York: William Morrow, 1982.)
- [132] Meyers, Gerald C., and John Holusha. *When It Hits the Fan*. (London: Unwin Hyman, 1986.)
- [133] Mises, Ludwig von. *Human Action*. (New Haven: Yale University Press, 1959.)
- [134] Mohn, Reinhard. *Success Through Partnership*. (New York: Doubleday, 1986.)
- [135] Monden, Yasuhiro, et al. *Innovations in Management*. (Atlanta: Industrial Engineering and Management Press, 1985.)
- [136] Moskowitz, Milton. *The Global Marketplace*. (New York: Macmillan, 1988.)
- [137] Mueller, Robert K. *Corporate Networking*. (New York: Free Press, 1986.)
- [138] Naniwada, Haruo. *The Crisis*. (Tokyo: The Political Economic Club, 1974.)
- [139] Naylor, R. T. *Hot Money*. (New York: Simon & Schuster, 1987.)

- [140] Noonan, John T., Jr. *Bribes*. (New York: Macmillan, 1984.)
- [141] Nussbaum, Arthur. *A History of the Dollar*. (New York: Columbia University Press, 1957.)
- [142] O'Driscoll, Gerald P., Jr., and Mario J. Rizzo. *The Economics of Time and Ignorance*. (Oxford: Basil Blackwell, 1985.)
- [143] O'Toole, Patricia. *Corporate Messiah*. (New York: William Morrow, 1984.)
- [144] Peacock, William P. *Corporate Combat*. (New York: Facts on File, 1984.)
- [145] Polanyi, Karl. *The Great Transformation*. (Boston: Beacon Press, 1957.)
- [146] Pye, Michael. *Moguls*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.)
- [147] Raymond, H. Alan. *Management in the Third Wave*. (Glenview, 111.: Scott, Foresman, 1986.)
- [148] Robertson, James. *Power, Money and Sex*. (London: Marion Boyars, 1976.)
- [149]----- . *Profit or People?* (London: Calder&Boyars, 1974.)
- [150] Ropke, Wilhelm. *Economics of the Free Society*. (Chicago: Henry Regnery, 1963.)
- [151] Saeed, Syed Mumtaz. *The Managerial Challenge in the Third World*. (Karachi: Academy of Ideas, 1984.)
- [152] Sampson, Anthony. *The Money Lenders*. (New York: Viking Press, 1981.)
- [153] Schumpeter, Joseph A. *Ten Great Economists*. (New York: Oxford University Press, 1965.)
- [154] Sculley, John, with John A. Byrne. *Odyssey: Pepsi to Apple*. (New York: Harper & Row, 1987.)
- [155] Singer, Benjamin D. *Advertising and Society*. (Don Mills, Ontario: Addison-Wesley, 1986.)
- [156] Smith, Adam. *The Wealth of Nations*. (New York: Modern Library, 1937.)
- [157] Sobel, Robert. *IBM, Colossus in Transition*. (New York: Bantam Books, 1981.)
- [158]----- . *The Money Manias*. (New York: Weybright and Talley, 1973.)

[159] Soule, George. *Ideas of the Great Economists*. (New York: Mentor Books, 1955.)

[160] Staaf, Robert, and Francis Tannian. *Externalities*. (New York: Dunellen, n.d.)

[161] Stadnichenko, A. *Monetary Crisis of Capitalism*. (Moscow: Progress Publishers, 1975.)

[162] Stevens, Mark. *The Accounting Wars*. (New York: Macmillan, 1985.)

[163] Stewart, Alex. *Automating Distribution: Revolution in Distribution, Retailing and Financial Services*, Japan Focus. (London: Baring Securities, 1987.)

[164] Toffler, Alvin. *The Adaptive Corporation*. (New York: Bantam Books, 1985.)

[165] Tosches, Nick. *Power on Earth*. (New York: Arbor House, 1986.)

[166] Toyoda, Eiji. *Toyota: Fifty Years in Motion*. (Tokyo: Kodansha, 1987.)

[167] Woo, Henry K. H. *The Unseen Dimensions of Wealth*. (Fremont, Cal.: Victoria Press, 1984.)

[168] Zaleznik, Abraham, and Manfred F. R. Kets de Vries. *Power and the Corporate Mind*. (Boston: Houghton Mifflin, 1975.)

[169] Zuboff, Shoshana. *In the Age of the Smart Machine—The Future of Work and Power*. (New York: Basic Books, 1988.)

## **СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИН- ФОРМАЦИИ**

[170] Bailey, George. *Armageddon in Prime Time*. (New York: Avon Books, 1984.)

[171] Barnouw, Erik. *Mass Communication* (New York: Rinehart, 1956.)

[172] Biryukov, N. S. *Television in the West and Its Doctrines*. (Moscow: Progress Publishers, 1981.)

[173] Enzensberger, Hans Magnus. *The Consciousness Industry*. (New York: Seabury Press, 1974.)

[174] Freches, José. *La guerre des images*. (Paris: Éditions Denoel, 1986.)

[175] Gourevitch, Jean-Paul. *La politique et ses images*. (Paris: Edilig, 1986.)

[176] Grachev, Andrei, and N. Yermoshkin. *A New Information Order or Psychological Warfare ?* (Moscow: Progress Publishers, 1984.)

[177] Orwell, George. *1984*. (New York: New American Library, 1961.)

[178] Ranney, Austin. *Channels of Power*. (New York: Basic Books, 1983.)

[179] Stephens, Mitchell. *A History of the News*. (New York: Viking Press, 1988.)

[180] Whittemore, Hank. *CNN: The Inside Story*. (Boston: Little, Brown, 1990.)

## **ПОЛИТИКА, ПРАВИТЕЛЬСТВО, ГОСУДАРСТВО**

[181] Allison, Graham T. *Essence of Decision*. (Boston: Little, Brown, 1971.)

[182] Bennett, James T., and Thomas J. DiLorenzo. *Underground Government*. (Washington, D.C.: Cato Institute, 1983.)

[183] Bergman, Edward F. *Modern Political Geography*. (Dubuque, Ind.: William C. Brown, 1975.)

[184] Boaz, David, ed. *Left, Right, and Babyboom*. (Washington, D.C.: Cato Institute, 1986.)

[185] Bruce-Briggs, B., ed. *The New Class?* (New York: McGraw-Hill, 1979.)

[186] Cao-Garcia, Ramon J. *Explorations Toward an Economic Theory of Political Systems*. (New York: University Press of America, 1983.)

[187] Capra, Fritjof, and Charlene Sprentnak. *Green Politics*. (New York: E. P. Dutton, 1984.)

[188] Carter, April. *Authority and Democracy*. (London: Routledge & Kegan Paul, 1979.)

[189] Chesneaux, Jean. *Secret Societies in China*. (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1971.)

[190] Coker, F. W. *Organismic Theories of the State*. (New York: AMS Press, 1967.)

[191] Commager, Henry Steele, ed. *Documents of American History*. (New York: F. S. Crofts, 1943.)

[192] Crozier, Michel. *The Trouble With America*. (Berkeley: University of California Press, 1984.)

[193] Ford, Franklin L. *Political Murder*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.)

[194] Franck, Thomas M., and Edward Weisband, eds. *Secrecy and Foreign Policy*. (New York: Oxford University Press, 1974.)

[195] Gingrich, Newt. *Window of Opportunity*. (New York: Tor Books, 1984.)

[196] Greenberger, Martin, Matthew A. Crenson, and Brian L. Crissey. *Models in the Policy Process*. (New York: Russell Sage Foundation, 1976.)

[197] Greenstein, Fred I., ed. *Leadership in the Modern Presidency*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988.)

[198] Henderson, Nicholas. *The Private Office*. (London: Weidenfeld and Nicolson, 1984.)

[199] Hess, Stephen. *The Government/Press Connection*. (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1984.)

[200] Johnson, Chalmers. *Revolutionary Change*. (Boston: Little, Brown, 1966.)

[201] Kernell, Samuel, and Samuel L. Popkin. *Chief of Staff*. (Los Angeles: University of California Press, 1986.)

[202] King, Anthony, ed. *The New American Political System*. (Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1979.)

[203] King, Dennis. *Lyndon La Rouche and the New American Fascism*. (New York: Doubleday, 1989.)

[204] Krader, Lawrence. *Formation of the State*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1968.)

[205] Kyemba, Henry. *State of Blood*. (London: Corgi Books, 1977.)

[206] Laski, Harold J. *The American Democracy*. (New York: Viking Press, 1948.)

[207]------. *Authority in the Modern State*. (Hamden, Conn.:

Archon Books, 1968.)

[208] Lebedoff, David. *The New Elite*. (New York: Franklin Watts, 1981.)

[209] Lindblom, Charles E. *Politics and Markets*. (New York: Basic Books, 1977.)

[210] Mafud, Julio. *Sociologia del peronismo*. (Buenos Aires: Editorial Americalee, 1972.)

[211] Matthews, Christopher. *Hardball*. (New York: Summit Books, 1988.)

[212] Morgan, Robin. *The Anatomy of Freedom*. (Garden City, N.Y.: Doubleday, Anchor Press, 1984.)

[213] Navarro, Peter. *The Policy Game*. (New York: John Wiley and Sons, 1984.)

[214] Nelson, Joan M. *Access to Power*. (Princeton: Princeton University Press, 1979.)

[215] Neustadt, Richard E. *Presidential Power*. (New York: John Wiley and Sons, 1960.)

[216] Oppenheimer, Franz. *The State*. (New York: Free Life Editions, 1914.)

[217] Perlmutter, Amos. *Modern Authoritarianism*. (New Haven: Yale University Press, 1981.)

[218] Perry, Roland. *Hidden Power*. (New York: Beaufort Books, 1984.)

[219] Ponting, Clive. *The Right to Know*. (London: Sphere Books, 1985.)

[220] Reed, Steven R. *Japanese Prefectures and Policymaking*. (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1986.)

[221] Regan, Donald T. *For the Record*. (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1988.)

[222] Reszler, André. *Mythes politiques modernes*. (Paris: Presses Universitaires de France, 1981.)

[223] Rubin, Barry. *Secrets of State*. (New York: Oxford University Press, 1985.)

[224] Sagan, Eli. *At the Dawn of Tyranny*. (New York: Random House, 1985.)

[225] Savas, E. S. *Privatizing the Public Sector*. (Chatham, N.J.:

Chatham House, 1982.)

[226] Spencer, Herbert. *The Man vs. the State* (London: Watts, 1940.)

[227] Stockman, David A. *The Triumph of Politics*. (New York: Harper & Row, 1986.)

[228] Straussman, Jeffrey D. *The Limits of Technocratic Politics*. (New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1978.)

[229] Tower, John, et al. *The Tower Commission Report: President's Special Review Board*. (New York: Times Books, 1987.)

[230] Wolferen, Karl van. *The Enigma of Japanese Power*. (New York: Alfred A. Knopf, 1989.)

[231] Woronoff, Jon. *Politics the Japanese Way*. (Tokyo: Lotus Press, 1986.)

[232] Appel, Willa. *Cults in America*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983.)

[233] Bakunin, Michael. *God and the State*. (New York: Dover Publications, 1970.)

[234] Barthel, Manfred. *The Jesuits*. (New York: William Morrow, 1984.)

[235] Breton, Thierry. *Vatican III*. (Paris: Robert Laffont, 1985.)

[236] Chai, Ch'u, and Winberg Chai. *Confucianism*. (New York: Barron's Educational Series, 1973.)

[237] Gardner, Martin. *The New Age: Notes of a Fringe Watcher*. (New York: Prometheus Books, 1988.)

[238] Hoffer, Eric. *The True Believer*. (New York: Harper & Row, 1966.)

[239] Holtom, D. C. *The National Faith of Japan*. (London: Kegan Paul, Trench, Trubner, 1938.)

[240] Illich, Ivan. *Celebration of Awareness*. (New York: Doubleday, 1970.)

[241] Levi, Peter. *The Frontiers of Paradise*. (New York: Weidenfeld & Nicolson, 1987.)

[242] Lo Bello, Nino. *The Vatican Papers*. (London: New English Library, 1982.)

[243] Martin, Malachi. *The Jesuits*. (New York: Linden Press, 1987.)

[244] Mortimer, Edward. *Faith and Power*. (New York; Vintage

Books, 1982.)

[245] Murakami, Shigeyoshi. *Japanese Religion in the Modern Century*. (Tokyo: University of Tokyo Press, 1983.)

[246] Murphy, Thomas Patrick, ed. *The Holy War*. (Columbus: Ohio State University Press, 1976.)

[247] Pipes, Daniel. *In the Path of God*. (New York: Basic Books, 1983.)

[248] Rodinson, Maxime. *Islam and Capitalism*. (New York: Pantheon Books, 1973.)

[249] Sardar, Ziauddin. *Islamic Futures*. (London: Mansell Publishing, 1985.)

[250] Schultz, Ted, ed. *The Fringes of Reason*. (New York: Harmony Books, 1989.)

[251] Swidler, Leonard, ed. *Religious Liberty and Human Rights in Nations and in Religions*. (Philadelphia: Ecumenical Press, 1986.)

[252] Thomas, Gordon, and Max Morgan-Witts. *Pontiff*. (New York: Doubleday, 1983.)

[253] Tsurumi, Kazuko. *Aspects of Endogenous Development in Modern Japan, Part II, Religious Beliefs: State Shintoism vs. Folk Belief*. (Tokyo: Sophia University, 1979.)

[254] Wright, Robin. *Sacred Rage*. (New York: Linden Press, 1985.)

[255] Yallop, David A. *In God's Name*. (New York: Bantam Books, 1984.)

АРМИЯ

[256] Aron, Raymond. *On War*. (New York: W. W. Norton, 1968.)

[257] Baynes, J.C.M. *The Soldier in Modern Society*. (London: Eyre Methuen, 1972.)

[258] Best, Geoffrey. *War and Society in Revolutionary Europe, 1770— 1870*. (Bungay, U.K.: Fontana Paperbacks, 1982.)

[259] Blight, James G., and David A. Welch. *On the Brink*. (New York: Hill and Wang, 1989.)

[260] Crevelld, Martin Van. *Command in War*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.)

[261] Cross, James Eliot. *Conflict in the Shadows*. (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963.)

[262] De Gaulle, Charles. *The Edge of the Sword*. Translated by

- George Hopkins. (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1975.)
- [263] Dixon, Norman. *On the Psychology of Military Incompetence*. (London: Futura Publications, 1976.)
- [264] Fletcher, Raymond. *L60 a Second on Defence*. (London: Macgibbon & Kee, 1963.)
- [265] Ford, Daniel. *The Button*. (New York: Simon & Schuster, 1985.)
- [266] Gabriel, Richard A. *Military Incompetence*. (New York: Hill and Wang, 1985.)
- [267] Geraghty, Tony. *Inside the S.A.S.* (New York: Ballantine Books, 1980)
- [268] Kaplan, Fred. *The Wizards of Armageddon*. (New York: Simon and Schuster, 1983.)
- [269] Levy, Jack S. *War in the Modern Great Power System 1495—1975*. (Louisville: University of Kentucky Press, 1983.)
- [270] Hart, Liddell. *Europe in Arms*. (London: Faber and Faber, 1957.)
- [271] Mackenzie, W.J.M *Power, Violence, Decision* (Middlesex: Penguin Books, 1975.)
- [272] Millis, Walter. *The Martial Spirit*. (Cambridge, Mass.: Literary Guild of America, 1931.)
- [273] Morison, Samuel Eliot. *American Contributions to the Strategy of World War II* (London: Oxford University Press, 1958.)
- [274] Moro, Comodoro R. Ruben. *Historica del conflicto del Atlantico sur*. (Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra Aerea, 1985.)
- [275] Organski, A F K., and Jacek Kugler. *The War Ledger*. (Chicago: University of Chicago Press, 1980.)
- [276] Pfannes, Charles E., and Victor A. Salamona. *The Great Commanders of World War II*, Vol. III, *The Americans*. (Don Mills, Ontario: General Paperbacks, 1981.)
- [277] Portela, Adolfo, et al. *Malvinas su advertencia termonuclear*. (Buenos Aires: A-Z Editora, 1985.)
- [278] Price, Alfred. *Air Battle Central Europe*. (New York: The Free Press, 1987.)
- [279] Rivers, Gayle. *The Specialist*. (New York: Stein and Day, 1985.)

[280] Sadler, A. L., trans. *The Code of the Samurai*. (Rutland, Vt., and Tokyo: Charles E. Tuttle, 1988.)

[281] Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action*. (Boston: Porter Sargent, 1973.)

[282] Starr, Chester G. *The Influence of Sea Power on Ancient History*. (New York: Oxford University Press, 1989.)

[283] *Defense of Japan*. White Paper from the Defense Agency, Japan, translated into English by the *Japan Times*. (Tokyo: Japan Times, 1988.)

[284] *Discriminate Deterrence*. (Washington, D.C.: The Commission On Integrated Long-Term Strategy, 1988.)

[285] *The Military Balance, 1989—1990*. (London: International Institute for Strategic Studies, 1989.)

[286] *A Quest for Excellence*, Final Report to the President. (Washington, D.C.: The President's Blue Ribbon Commission on Defense Management, 1986.)

[287] *Strategic Survey, 1988—1989*. (London: International Institute for Strategic Studies, 1989.)

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

[288] Adams, James. *The Financing of Terror*. (London: New English Library, 1986.)

[289] Amin, Samir. *Accumulation on a World Scale*. (New York: Monthly Review Press, 1974.)

[290] Bibo, Istvan. *The Paralysis of International Institutions and the Remedies*. (New York: John Wiley and Sons, 1976.)

[291] Blazy, Jean-Claude. *Le petit livre rouge du nationalisme*. (Paris: Nouvelles Éditions Debesse, n.d.)

[292] Booth, Ken. *Strategy and Ethnocentrism*. (London: C room Helm, 1979.)

[293] Brown, Lester R., et al. *State of the World, 1990*. (New York: W. W. Norton, 1990.)

[294] Burnham, James. *The War We Are In*. (New Rochelle, N.Y.: Arlington House, 1967.)

- [295] Burstein, Daniel. *Yen!* (New York: Simon&Schuster, 1988.)
- [296] Buruma, Ian. *God's Dust.* (New York: Farrar Straus&Giroux, 1989.)
- [297] Chafetz, Ze'ev. *Members of the Tribe.* (New York: Bantam Books, 1988.)
- [298] Close, Upton. *Behind the Face of Japan.* (New York: D. Appleton-Century, 1934.)
- [299] Colby, Charles C., ed. *Geographic Aspects of International Relations.* (Port Washington, N.Y.: Kennikat Press, 1970.)
- [300] Crenshaw, Martha, ed. *Terrorism, Legitimacy, and Power.* (Middletown, Conn.: Wesleyan University Press, 1983.)
- [301] Davidson, William H. *The Amazing Race.* (New York: John Wiley and Sons, 1984.)
- [302] Dorpalen, Andreas. *The World of General Haushofer.* (Port Washington, N.Y.: Kennikat Press, 1942.)
- [303] Eton, Amos. *The Israelis—Founders and Sons.* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.)
- [304] Emmott, Bill. *The Sun Also Sets.* (New York: Times Books, 1989.)
- [305] Gilpin, Robert. *U.S. Power and the Multinational Corporation* (New York: Basic Books, 1975.)
- [306]----- . *War and Change in World Politics.* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981.)
- [307] Glenn, Edmund S., and Christine Glenn. *Man and Mankind* (Norwood, N.J.: Ablex Publishing, 1981.)
- [308] Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. *Hidden Differences* (New York: Anchor Press, 1987.)
- [309] Harris, Marvin. *Culture, People, Nature*, 2d ed. (New York: Harper&Row, 1975.)
- [310] Hofheinz, Roy, Jr., and Kent E. Calder. *The Eastasia Edge.* (New York: Basic Books, 1982.)
- [311] Hoyt, Edwin P. *Japan's War.* (New York: McGraw-Hill, 1986.)
- [312] Huppés, Tjerk. *The Western Edge.* (Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1987.)
- [313] Kaplan, David E., and Alec Dubro. *Yakuza.* (Menlo Park, Cal.: Addison-Wesley, 1986.)

[314] Margiotta, Franklin D., and Ralph Sanders, eds. *Technology, Strategy, and National Security*. (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1985.)

[315] Mende, Tibor. *From Aid to Re-colonization*. (New York: New York University Press, 1981.)

[316] Miller, Abraham H. *Terrorism and Hostage Negotiations*. (Boulder, Col.: Westview Press, 1980.)

[317] Miller, Roy Andrew. *Japan's Modern Myth*. (New York: Weatherhill, 1982.)

[318] Morita, Akio, and Shintaro Ishihara. *The Japan That Can Say "No."* (Washington, D.C.: English translation and edition attributed to the Pentagon, 1989.)

[319] Morita, Akio, Edwin M. Reingold, and Mitsuko Shimomura. *Made in Japan*. (New York: E. P. Dutton, 1986.)

[320] Nakdimon, Shlomo. *First Strike*. (New York: Summit Books, 1987.)

[321] Nixon, Richard. *No More Vietnams*. (New York: Arbor House, 1985.)

[322] Ohmae, Kenichi. *Beyond National Borders*. (Homewood, I 1 1.: Dow Jones-Irwin, 1987.)

[323]-----, *Triad Power*. (New York: Free Press, 1985.)

[324] Palmer, John. *Europe Without America?* (Oxford: Oxford University Press, 1987.)

[325] Park, Jae Kyu, and Jusuf Wanandi, eds. *Korea and Indonesia in the Year 2000*. (Seoul: Kyungnam University Press, 1985.)

[326] Pepper, David, and Alan Jenkins, eds. *The Geography of Peace and War*. (New York: Basil and Blackwell, 1985.)

[327] Priestland, Gerald. *The Future of Violence*. (London: Hamish Hamilton, 1974.)

[328] Pujol-Davila, José. *Sistema y poder geopolítico*. (Buenos Aires: Ediciones Corregidor, 1985.)

[329] Rangel, Carlos. *The Latin Americans: Their Love-Hate Relationship with the United States*. (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1979.)

[330]-----, *Third World Ideology and Western Reality*. (New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1986.)

[331] Rosecrance, Richard. *The Rise of the Trading Slate*. (New York: Basic Books, 1986.)

[332] Said, Abdul A., and Luiz R. Simmons, eds. *The New Sovereigns*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.)

[333] Sampson, Geoffrey. *An End to Allegiance*. (London: Temple Smith, 1984.)

[334] Soto, Hernando de. *The Other Path*. (New York: Harper&Row, 1989.)

[335] Sterling, Claire. *The Terror Network*. (New York: Berkley Books, 1981.)

[336] Strausz-Hupe, Robert. *Geopolitics*. (New York: G. P. Putnam's Sons, 1942.)

[337] Suter, Keith. *Reshaping the Global Agenda*. (Sydney: U.N. Association of Australia, 1986.)

[338] Talbott, Strobe. *Deadly Gambits*. (New York: Alfred A. Knopf, 1984.)

[339] Tsurami, Shunsuke. *A Cultural History of Postwar Japan*. (London: KPI, 1987.)

[340] Walter, Ingo. *Secret Money*. (London: George Allen&Unwin, 1985.)

[341] Wanandi, Jusuf. *Security Dimensions of the Asia-Pacific Region in the 80's*. (Jakarta: Centre for Strategic and International Studies, 1979.)

[342] Wiarda, Howard J. *Ethnocentrism in Foreign Policy*. (Washington. D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1985.)

[343] Wyden, Peter. *Wall*. (New York: Simon and Schuster, 1989.)

[344] Young, George K. *Finance and World Power*. ( London : Thomas Nelson, 1968.)

## **СОЦИАЛИЗМ И МАРКСИЗМ**

[345] Aganbegyan, Abel, ed. *Perestroika 1989*. (New York: Charles Scribner's Sons, 1988.)

[346] Althusser, Louis, and Etienne Balibar. *Reading Capital*. (New York: Pantheon Books, 1970.)

[347] Amalrik, Andrei. *Will the Soviet Union Survive Until 1984?*

(New York: Perennial Library, 1970.)

[348] Baldwin, Roger N., ed. *Kropotkin's Revolutionary Pamphlets; A Collection of Writings by Peter Kropotkin*. (New York: Dover Publications, 1970.)

[349] Brzezinski, Zbigniew. *The Grand Failure: The Birth and Death of Communism in the 20th Century*. (New York: Charles Scribner's Sons, 1989.)

[350]-----, and Samuel P. Huntington. *Political Power: USA/USSR*. (New York: Viking Press, 1963.)

[351] Cohen, Stephen F. *Bukharin and the Bolshevik Revolution*. (New York: Alfred A. Knopf, 1973.)

[352]-----, and Katrina Vanden Heuvel. *Voices of Glasnost*. (New York: W. W. Norton, 1989.)

[353] Daniels, Robert V. *Russia: The Roots of Confrontation*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.)

[354] De Brunhoff, Suzanne. *Marx on Money*. (New York: Urizen Books, 1976.)

[355] d'Encausse, Hélène Carrere. *Confiscated Power*. (New York: Harper&Row, 1982.)

[356] Fine, Ben, and Laurence Harris. *Rereading Capital*. (London: Macmillan Press, 1979.)

[357] Fletcher, Raymond. *Stalinism*. (Heanor, U.K.: Byron House Publications, n.d.)

[358] Frankel, Boris. *Beyond the State? Dominant Theories and Socialist Strategies*. (London: Macmillan Press, 1983.)

[359] Friedgut, Theodore H. *Political Participation in the USSR*. (Princeton: Princeton University Press, 1979.)

[360] Frolov, I. *Global Problems and the Future of Mankind*. (Moscow: Progress Publishers, 1982.)

[361] Gorbachev, Mikhail. *Selected Speeches and Articles*. (Moscow: Progress Publishers, 1987.)

[362] Grachev, Andrei. *In the Grip of Terror*. (Moscow: Progress Publishers, 1982.)

[363] Hamrin, Carol Lee. *China and the Challenge of the Future*. (San Francisco: Westview Press, 1990.)

[364] James, Donald. *The Fall of the Russian Empire*. (New York:

Signet Books, 1982.)

[365] Kraus, Richard Curt. *Class Conflict in Chinese Socialism*. (New York: Columbia University Press, 1981.)

[366] Lichtheim, George. *The Origins of Socialism*. (New York: Frederick A. Praeger, 1969.)

[367] Loebel, Eugen. *Stalinism in Prague*. (New York: Grove Press, 1969.)

[368] Marx, Karl. *Capital*, Vol. I. (New York: International Publishers, 1939.)

[369]-----, F. Engels, and V. Lenin. *On Historical Materialism, A Collection*. (Moscow: Progress Publishers, 1972.)

[370] McMurtry, John. *The Structure of Marx's World-View*. (Princeton: Princeton University Press, 1978.)

[371] Muqiao, Xue. *China's Socialist Economy*. (Beijing: Foreign Languages Press, 1981.)

[372] Pan, Lynn. *The New Chinese Revolution*. (Chicago: Contemporary Books, 1988.)

[373] Possony, Stefan T., ed. *The Lenin Reader*. (Chicago: Henry Regnery, 1966.)

[374] Poster, Mark. *Foucault, Marxism and History*. (Oxford: Polity Press, 1984.)

[375] Rigby, T. H., Archie Brown, and Peter Reddaway, eds. *Authority, Power and Policy in the USSR*. (London: Macmillan Press, 1980.)

[376] Sassoon, Anne Showstack. *Approaches to Gramsci*. (London: Writers and Readers Publishing Cooperative Society, 1982.)

[377] Sherman, Howard. *Radical Political Economy*. (New York: Basic Books, 1972.)

[378] Sik, Ota. *The Communist Power System*. (New York: Praeger Publishers, 1981.)

[379] Starr, John Bryan. *Continuing the Revolution: The Political Thought of Mao*. (Princeton: Princeton University Press, 1979.)

[380] Wilson, Dick. *The Sun at Noon*. (London: Hamish Hamilton, 1986.)

[381] Zamoshkin, Yu. A. *Problems of Power and Management Under the Scientific Technological Revolution*. (Moscow: Soviet Sociological

Association, 1974.)

## ФАШИЗМ

[382] Beradt, Charlotte. *The Third Reich of Dreams*. (Wellingborough, U.K.: Aquarian Press, 1985.)

[383] Friedlander, Saul. *Reflections on Nazism*. (New York: Avon Books, 1984.)

[384] Glaser, Hermann. *The Cultural Roots of National Socialism*. (Austin: University of Texas Press, 1978.)

[385] Gregor, A. James. *The Fascist Persuasion in Radical Politics*. (Princeton: Princeton University Press, 1974.)

[386]----- . *The Ideology of Fascism*. (New York: The Free Press, 1969.)

[387] Hitler, Adolf. *Mein Kampf*. (Boston: Houghton Mifflin, 1971.)

[388] Laqueur, Walter. *Fascism: A Reader's Guide*. (Berkeley: University of California Press, 1976.)

[389] Lewin, Ronald. *Hitler's Mistakes*. (New York: William Morrow, 1984.)

[390] Mosse, George L. *The Crisis of German Ideology*. (London: Weidenfeld and Nicolson, 1964.)

[391] Reveille, Thomas. *The Spoil of Europe*. (New York: W. W. Norton, 1941.)

## РАЗВЕДКА И ШПИОНАЖ

[392] Aburish, Said K. *Pay-Off: Wheeling and Dealing in the Arab World*. (London: Andre Deutsch, 1986.)

[393] Andrew, Christopher. *Secret Service*. (London: Heinemann, 1985.)

[394]-----, and David Dilks, eds. *The Missing Dimension*. (Chicago: University of Illinois Press, 1984.)

[395] Ball, Desmond. *Pine Gap*. (Sydney: Alien&Unwin, 1988.)

[396]-----, J. O. Langtry, and J. D. Stevenson. *Defend the North*. (Sydney: George Allen and Unwin, 1985.)

[397] Brown, Anthony Cave. *Bodyguard of Lies*. (New York: Bantam Books, 1976.)

[398]----- . "C". (New York: Macmillan, 1987.)

- [399] Burrows, William E. *Deep Black*. (New York: Random House, 1986.)
- [400] Caroz, Yaacov. *The Arab Secret Services*. (London: Corgi Books, 1978.)
- [401] Costello, John. *Mask of Treachery*. (New York: William Morrow, 1988.)
- [402] Coxsedg, Joan, Ken Coldicutt, and Gerry Harant. *Rooted in Secrecy*. (Capp., Australia: Balwyn North, 1982.)
- [403] Deacon, Richard. *"C": A Biography of Sir Maurice Oldfield*. (London: McDonald, 1985.)
- [404]----- . *A History of the Russian Secret Service*. (London: Frederick Muller, 1972.)
- [405] Donner, Frank J. *The Age of Surveillance*. (New York: Alfred A. Knopf, 1980.)
- [406] Felix, Christopher. *A Short Course in the Secret War*. (New York: Dell Publishing, 1988.)
- [407] Garwood, Darrell. *Undercover: Thirty-five Years of CIA Deception*. (New York: Grove Press, 1985.)
- [408] Godson, Roy. *Intelligence Requirements for the 1980's*. (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986.)
- [409] Halamka, John D. *Espionage in the Silicon Valley*. (Berkeley, Cal.: Sybex, 1984.)
- [410] Henderson, Bernard R. *Pollard: The Spy's Story*. (New York: Alpha Books, 1988.)
- [411] Knightley, Phillip. *The Second Oldest Profession*. (New York: W. W. Norton, 1986.)
- [412] Laqueur, Walter. *A World of Secrets*. (New York: Basic Books, 1985.)
- [413] Levchenko, Stanislav. *On the Wrong Side*. (Washington, D.C.: Pergamon-Brassey's, 1988.)
- [414] Léville, Ariel. *Intelligence and Strategic Surprises*. (New York: Columbia University Press, 1987.)
- [415] Marenches, Count de, and Christine Ockrent. *The Evil Empire*. (London: Sidgwick and Jackson, 1986.)
- [416] Pacepa, Ion. *Red Horizons*. (London: Hodderand Stoughton. Coronet Books, 1989.)

[417] Perrault, Gilles. *The Red Orchestra*. (New York: Pocket Books, 1969.)

[418] Phillips, David Atlee. *Careers in Secret Operations*. (Bethesda, Md.: Stone Trail Press, 1984.)

[419] Pincher, Chapman. *Too Secret Too Long*. (New York: St. Martin's Press, 1984.)

[420] Plate, Thomas, and Andrea Darvi. *Secret Police*. (London: Robert Hale, 1981.)

[421] Prouty, Fletcher L. *The Secret Team*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.)

[422] Richelson, Jeffrey. *American Espionage and the Soviet Target*. (New York: Quill, 1987.)

[423]-----, *Foreign Intelligence Organizations*. (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988.)

[424]-----, *The U.S. Intelligence Community*. (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1985.)

[425] Rositzke, Harry. *The KGB*. (New York: Doubleday, 1981.)

[426] Seth, Ronald. *Secret Servants*. (New York: Farrar, Straus and Cudahy, 1957.)

[427] Shevchenko, Arkady N. *Breaking with Moscow*. (New York: Alfred A. Knopf, 1985.)

[428] Shultz, Richard H., and Roy Godson. *Dezinformatsia*. (New York: Berkley Books, 1986.)

[429] Suvorov, Viktor. *Inside Soviet Military Intelligence*. (New York: Berkley Books, 1984.)

[430]-----, *Inside the Aquarium: The Making of a Top Spy*. (New York: Berkley Books, 1987.)

[431] Toohey, Brian, and William Pinwill. *Oyster*. (Port Melbourne, Australia: William Heinemann, 1989.)

[432] Turner, Stansfield. *Secrecy and Democracy*. (Boston: Houghton Mifflin, 1985.)

[433] West, Nigel. *The Circus*. (New York: Stein and Day, 1983.)

[434]-----, *Games of Intelligence*. (London: Weidenfeld and Nicolson, 1989.)

[435] Woodward, Bob. *Veil*. (New York: Simon&Schuster, 1987.)

[436] Wright, Peter, and Paul Greengrass. *Spycatcher*. (New York:

Viking Press, 1987.)

### ЗНАНИЕ И ОБЩЕСТВО

[437] Afanasyev, V. *Social Information and the Regulation of Social Development*. (Moscow: Progress Publishers, 1978.)

[438] Alisjahbana, S. Takdir. *Values As Integrating Forces in Personality, Society and Culture*. (Kuala Lumpur: University of Malaya Press, 1966.)

[439] Attali, Jacques. *Noise*. (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1985.)

[440] Bacon, Francis. *A Selection of His Works*. (Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing, 1965.)

[441] Bok, Sissela. *Secrets*. (New York: Vintage Books, 1984.)

[442] Cherry, Kittredge. *Womansword*. (Tokyo: Kodansha International, 1989.)

[443] Cirlot, J. E. *A Dictionary of Symbols*. (New York: Philosophical Library, 1962.)

[444] Coser, Lewis A. *Men of Ideas*. (New York: Free Press, 1970.)

[445] Curtis, James E., and John W. Petras, eds. *The Sociology of Knowledge*. (New York: Praeger, 1970.)

[446] De Huszar, George B., ed. *The Intellectuals*. (Glencoe, Ill.: Free Press of Glencoe, 1960.)

[447] Doi, Takeo. *The Anatomy of Dependence*. (Tokyo: Kodansha International, 1985.)

[448] Duke, Benjamin. *The Japanese School*. (New York: Praeger, 1986.)

[449] Ekman, Paul. *Telling Lies*. (New York: W. W. Norton, 1985.)

[450] Everhart, Robert B., ed. *The Public School Monopoly*. (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1982.)

[451] Feigenbaum, Edward, Pamela McCorduck, and H. Penny Nii. *The Rise of the Expert Company*. (New York: Times Books, 1988.)

[452] Foster, Hal. *Postmodern Culture*. (London: Pluto Press, 1985.)

[453] Foucault, Michel. *Power, Truth, Strategy*. (Sydney: Feral Publications, 1979.)

[454] Gardner, Howard. *The Mind's New Science*. (New York: Basic Books, 1985.)

[455] Gouldner, Alvin W. *The Future of Intellectuals and the Rise of*

*the New Class.* (New York: Continuum Books, 1979.)

[456] Habermas, Jürgen. *Knowledge and Human Interests.* (Boston: Beacon Press, 1968.)

[457] Hansen, Robert H. *The Why, What and How of Decision Support.* (New York: AMA Management Briefing, 1984.)

[458] Hoffman, Lily M. *The Politics of Knowledge.* (Albany: State University of New York Press, 1989.)

[459] Keren, Michael. *Ben Gurion and the Intellectuals.* (Dekalb, Ill.: Northern Illinois University Press, 1983.)

[460] Kindaichi, Haruhiko. *The Japanese Language.* (Rutland, Vt.: Charles E. Tuttle, 1978.)

[461] Konrad, George. *Antipolitics.* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1984.)

[462] Konrad, George, and Ivan Szelenyi. *The Intellectuals on the Road to Class Power.* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976.)

[463] Kraemer, Kenneth L., et al. *Datawars.* (New York: Columbia University Press, 1987.)

[464] Lakatos, Imre, and Alan Musgrave, eds. *Criticism and the Growth of Knowledge.* (London: Cambridge University Press, 1979.)

[465] Lambertson, D. M., ed. *Economics of Information and Knowledge.* (Middlesex, U.K.: Penguin Books, 1971.)

[466] Lyotard, Jean-François. *The Post-Modern Condition.* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.)

[467] Machlup, Fritz. *Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance*, Vol. I. (Princeton: Princeton University Press, 1980.)

[468]-----, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States.* (Princeton: Princeton University Press, 1962.)

[469] Noer, Deliar. *Culture, Philosophy and the Future.* (Jakarta P. T. Dian Rakyat, 1988.)

[470] Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist.* (New York: Penguin, 1983.)

[471] Ong, Walter J. *Orality and Literacy.* (London: Methuen 1982.)

[472]-----, ed. *Knowledge and the Future of Man.* (New York: Clarion Books, 1968.)

[473] Paulos, John Allen. *Innumeracy.* (New York: Hill and Wang,

1988.)

[474] Popper, K. R. *The Open Society and Its Enemies*, Vol. I. (London: Routledge and Kegan Paul, 1962.)

[475] Powers, Richard Gid. *Secrecy and Power: The Life of J. Edgar Hoover*. (New York: Free Press, 1987.)

[476] Scott, D. R. *The Cultural Significance of Accounting*. (Columbia, Mo.: Lucas Brothers, n.d)

[477] Singer, Kurt. *Mirror, Sword and Jewel*. (Tokyo: Kodansha International, 1973.)

[478] Sowell, Thomas. *Knowledge and Decisions*. (New York: Basic Books, 1980.)

[479] Strehlow, T.G.H. *Songs of Central Australia*. (Sydney: Angus and Rubertson, 1971.)

[480] Swetz, Frank J. *Capitalism and Arithmetic*. (La Salle, I 11.: Open Court, 1987.)

[481] Taylor, Stanley. *Conceptions of Institutions and the Theory of Knowledge*. (New Brunswick, N.J.: Transaction, 1989.)

[482] Tefft, Stanton K. *Secrecy: A Cross-Cultural Perspective*. (New York: Human Sciences Press, 1980.)

[483] Van den Berg, Jan Hendrik. *Medical Power and Medical Ethics*. (New York: W. W. Norton, 1978.)

[484] Whitehead, Alfred North. *The Function of Reason*. ( Boston : Beacon Press, 1958.)

## **КОМПЬЮТЕРЫ И КОММУНИКАЦИИ**

[485] Acco, Alain, and Edmond Zuchelli. *La peste informatique*. (Paris: Éditions Plume, 1989.)

[486] Arnold, Erik, and Ken Guy. *Parallel Convergence: National Strategies in Information Technology*. (London: Frances Pinter, 1986.)

[487] Ashby, W. Ross. *Design for a Brain*. (London: Chapman and Hall, 1978.)

[488] Berlin, Isaiah. *Against the Current*. (New York: Viking Press, 1955.)

[489] Berlo, David K. *The Process of Communication*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.)

[490] Cherry, Colin. *World Communication: Threat or Promise?* (London: Wiley-Interscience, 1971.)

[491] Civikly, Jean M. *Messages*. (New York: Random House, 1974.)

[492] Duncan, Hugh Dalziel. *Communication and Social Order*. (London: Oxford University Press, 1962.)

[493] Goodman, Danny. *The Complete HyperCard Handbook*. (New York: Bantam Books, 1987.)

[494] Goulden, Joseph C. *Monopoly*. (New York: Pocket Books, 1970.)

[495] Hemphill, Charles F., Jr., and Robert D. Hemphill. *Security Safeguards for the Computer*. (New York: AMA Management Briefing, 1979.)

[496] Johnson, Douglas W. *Computer Ethics*. (Elgin, Ill.: Brethren Press, 1984.)

[497] Kaligo, Al, Lou Baumbach, and Joe Garzinsky. *Telecommunications Management: A Practical Approach*. (New York: AMA Management Briefing, 1984.)

[498] Kitahara, Yasusada. *Information Network System*. (London: Heinemann Educational Books, 1983.)

[499] Landau, Robert M. *Information Resources Management*. (New York: AMA Management Briefing, 1980.)

[500] Levy, Steven. *Hackers*. (New York: Dell, 1984.)

[501] Marchand, Marie. *The Minitel Saga*. (Paris: Larousse, 1988.)

[502] McLuhan, Marshall, and Bruce R. Powers. *The Global Village*. (New York: Oxford University Press, 1989.)

[503] Mortensen, C. David. *Communication*. (New York: McGraw-Hill, 1972.)

[504] Pool, Ithiel de Sola. *Technologies of Freedom*. (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1983.)

[505] Poppel, Harvey L., and Bernard Goldstein. *Information Technology*. (New York: McGraw-Hill, 1987.)

[506] Shannon, Claude, and Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*. (Urbana: University of Illinois Press, 1949.)

[507] Smith, Alfred G., ed. *Communication and Culture*. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.)

[508] Spacks, Patricia Meyer. *Gossip*. (Chicago: University of

Chicago Press, 1985.)

[509] Strassman, Paul A. *Information Payoff*. (New York: Free Press, 1985.)

[510] Tarde, Gabriel. *On Communication and Social Influence*. (Chicago: University of Chicago Press, 1969.)

[511] Wilcox, A. M., M. G. Slade, and P. A. Ramsdale. *Command Control and Communications*. (New York: Brassey's Defense Publishers, 1983.)

[512] Wilmot, William W., and John R. Wenburg. *Communcational Involvement: Personal Perspectives*. (New York: John Wiley and Sons, 1974.)

[513] Winograd, Terry, and Fernando Flores. *Understanding Computers and Cognition*. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986.)

## **НАУКА И ТЕХНИКА**

[514] Colombo, Umberto, et al. *Science and Technology Towards the XXI Century and Their Impact Upon Society*. (Milan: The Pirelli Group, n.d.)

[515] Drexler, K. Eric. *Engines of Creation*. (New York: Anchor Press, 1986.)

[516] Dryakhlov, Nikolai. *The Scientific and Technological Revolution: Its Rss. Design for a Brain*. (London: Chapman and Hall, 1978.)

[517] Illich, Ivan. *Tools for Conviviality*. (New York: Harper&Row, 1973.)

[518] Langone, John. *Superconductivity: The New Alchemy*. (Chicago: Contemporary Books, 1989.)

[519] Melvern, Linda, David Hebditch, and Nick Anning. *Techno-Bandits*. (Boston: Houghton Mifflin, 1984.)

[520] Mendelsohn, Kurt. *The Secret of Western Domination*. (New York: Praeger, 1976.)

[521] Muroyama, Janet H., and H. Guyford Stever, eds. *Globalization of Technology*. (Washington, D.C.: National Academy Press, 1988.)

[522] Nicolis, G., and I. Prigogine. *Self-Organization in Nonequilibrium Systems*. (New York: John Wiley and Sons, 1977.)

[523] Prigogine, Ilya. *From Being to Becoming*. (San Francisco: W. H. Freeman, 1980.)

[524]-----, and Isabelle Stengers. *La nouvelle alliance*. (Paris: Éditions Gallimard, 1979.)

[525]-----, *Order Out of Chaos*. (New York: Bantam Books, 1984.)

[526] Tuck, Jay. *High-Tech Espionage*. (London: Sidgwick and Jackson, 1986.)

[527] *The Scientific-Technological Revolution and the Contradictions of Capitalism*. International Theoretical Conference, Moscow, May 21— 23, 1979. (Moscow: Progress Publishers, 1982.)

## ИСТОРИЯ И БИОГРАФИИ

[528] Allen, Frederick Lewis. *The Lords of Creation*. (New York: Harper&Brothers, 1935.)

[529] Attali, Jacques. *A Man of Influence*. (Bethesda, Md.: Adler&Adler, 1987.)

[530] Ayling, S. E. *Portraits of Power*. (New York: Barnes and Noble, 1963.)

[531] Braudel, Fernand. *Afterthoughts on Material Civilization and Capitalism*. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977.)

[532]-----, *Capitalism and Material Life 1400—1800*. (New York: Harper Colophon Books, 1973.)

[533]-----, *The Mediterranean*. Vol. I. (New York: Harper&Row, 1972.)

[534]-----, *The Mediterranean*, Vol. II. (New York: Harper&Row, 1972.)

[535]-----, *On History*. (London: Weidenfeld and Nicolson, 1980.)

[536]-----, *The Structures of Everyday Life*, Vol. I. (New York: Harper&Row, 1981.)

[537] Burke, John. *Duet in Diamonds*. (New York: G. P. Putnam's Sons, 1972.)

[538] Bury, J.P.T., ed. *The New Cambridge Modern History*. (Cambridge: Cambridge University Press, 1971.)

[539] Cashman, Sean Dennis. *America in the Gilded Age*. (New York: New York University Press, 1984.)

[540] Center for Medieval and Renaissance Studies, UCLA. *The*

- Dawn of Modern Banking.* (New Haven: Yale University Press, 1979.)
- [541] Chernow, Ron. *The House of Morgan.* (New York: Atlantic Monthly Press, 1990.)
- [542] Cook, Don. *Charles de Gaulle.* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1983.)
- [543] Cooper, A. Duff. *Talleyrand.* (London: Cassell, 1987.)
- [544] Corey, Lewis. *The House of Morgan.* (New York: G. Howard Watt, 1930.)
- [545] Crankshaw, Edward. *The Fall of the House of Habsburg.* (New York: Penguin Books, 1983.)
- [546] Crozier, Brian. *The Masters of Power.* (Boston: Little, Brown, 1969.)
- [547] Curtin, Philip D. *Cross-Cultural Trade in World History.* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984.)
- [548] Custine, Marquis de. *Journey for Our Time: The Journals of the Marquis de Custine.* (London: George Prior, 1980.)
- [549] Dodd, Alfred. *Francis Bacon's Personal Life-Story*, Vol. I. (London: Rider 1949.)
- [550]------. *Francis Bacon 's Personal Life Story*, Vol. II. (London: Rider, 1986.)
- [551] Elias, Norbert. *Power and Civility.* (New York: Pantheon Books, 1982.)
- [552] Eyck, Erich. *Bismarck and the German Empire.* (New York and London: W. W. Norton, 1950.)
- [553] Febvre, Lucien, and Henri-Jean Martin. *The Coming of the Book.* (London: New Left Books, 1984.)
- [554] Green, A. Wigfall. *Sir Francis Bacon.* (Denver: Alan Swallow, 1952.)
- [555] Hammer, Armand, with Neil Lyndon. *Hammer.* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1987.)
- [556] Hook, Sidney. *Out of Step.* (New York: Carroll&Graf, 1987.)
- [557] Isaacson, Walter, and Evan Thomas. *The Wise Men.* (New York: Simon and Schuster, 1986.)
- [558] Johnson, Paul. *Intellectuals.* (New York: Harper&Row, 1988.)
- [559] Kapuscinski, Ryszard. *The Emperor.* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983.)

[560]-----, *Shah of Shahs*. (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1985.)

[561] Kennedy, Paul. *The Rise and Fall of the Great Powers*. (New York: Random House, 1987.)

[562] Kerr, Clark, et al. *Industrialism and Industrial Man*. (Harmondsworth, U.K.: Penguin Books, 1973.)

[563] Kula, Witold. *An Economic Theory of the Feudal System*. (London: NLB, 1976.)

[564] Lacouture, Jean. *The Demigods*. (New York: Alfred A. Knopf, 1970.)

[565] Markham, Felix. *Napoleon*. (New York: Mentor Books, 1963.)

[566] Mazlish, Bruce. *James and John Stuart Mill*. (New York: Basic Books, 1975.)

[567] McNeill, William H. *The Pursuit of Power*. (Chicago: University of Chicago Press, 1982.)

[568] Mee, Charles L., Jr. *The End of Order*. (New York: E. P. Dutton, 1980.)

[569] Metcaife, Philip. *1933*. (Sag Harbor, N.Y.: Permanent Press, 1988.)

[570] Millar, Fergus. *The Emperor in the Roman World*. (Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1977.)

[571] Myers, Gustavus. *History of the Great American Fortunes*. (New York: Modern Library, 1937.)

[572] Nicholls, A. J. *Weimar and the Rise of Hitler*. (London: Macmillan, 1979.)

[573] Nixon, Richard. *Leaders*. (New York: Warner Books, 1982.)

[574]-----, *The Memoirs of Richard Nixon*. (New York: Grosset and Dunlap, 1978.)

[575] Norwich, John Julius. *Venice: The Rise to Empire*. (London: Allen Lane, 1977.)

[576] Nystrom, Anton. *Before, During, and After 1914*. (London: William Heinemann, 1915.)

[577] Schevill, Ferdinand. *A History of Europe*. (New York: Harcourt Brace, 1938.)

[578] Schlereth, Thomas J. *The Cosmopolitan Ideal in the Enlightenment Thought*. (Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame

Press, 1977.)

[579] Schmidt-Hauer, Christian. *Gorbachev*. (Topsfield, Mass.: Salem House, 1986.)

[580] Seward, Desmond. *Napoleon and Hitler*. (New York: Viking Press, 1988.)

[581] Stephenson, Carl. *Mediaeval Feudalism*. (Ithaca: Cornell University Press, 1967.)

[582] Stern, J. P. *Hitler* (London: Fontana/Collins, 1975.)

[583] Tapsell, R. F. *Monarchs, Rulers, Dynasties and Kingdoms of the World*. (London: Thames and Hudson, 1983.)

[584] Thompson, E. P. *The Making of the English Working Class*. (New York: Vintage Books, 1963.)

[585] Walker, James Blaine. *The Epic of American Industry* (New York: Harper&Brothers, 1949.)

[586] Ward, J. T. *The Factory System*, Vol. I. (Newton Abbot, U.K.: David and Charles, 1970.)

[587] Weatherford, Jack. *Indian Givers* (New York: Crown Books, 1988.)

[588] Wendt, Lloyd, and Herman Kogan. *Bet A Million!* (Indianapolis: Bobbs-Merill, 1948.)

[589] Wheeler, George. *Pierpont Morgan and Friends*. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.)

[590] Wilson, Derek. *Rothschild: The Wealth and Power of a Dynasty*. (New York: Charles Scribner's Sons, 1988.)

[591] Wilson, George M. *Radical Nationalist on Japan: Kita Ikki 1883—1937*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1969.)

[592] Wittfogel, Karl A. *Oriental Despotism*. (New Haven: Yale University Press, 1964.)

## БЛАГОДАРНОСТИ



Книга такого масштаба не может быть написана без помощи множества людей: друзей, информаторов и многочисленных специалистов по другим областям знания, терпеливо вникающих в материал и проясняющих его. Первые наши благодарности по праву адресуются Альберто Виталю, бывшему председателю совета «Бэнтам букс», а также президенту этой фирмы издателю Линде Грэй за их бесконечное добродушие, терпение и заинтересованное отношение к проекту. Все годы подготовки книги Альберто и Линда не торопили нас и стояли на том, чтобы у нас было время, необходимое для создания по-настоящему хорошей работы.

Такое терпение неоценимо, и теперь, мы надеемся, оно будет вознаграждено. Особая благодарность также должна адресоваться старшему редактору «Бэнтам букс» Тони Бербанку. Его глубокое проникновение в книгу и обстоятельные редакторские советы сделали «Метаморфозы власти» более цельным и читаемым произведением.

Более чем десятилетие нам также оказывал серьезную поддержку Перри Нолтон из «Куртис Браун Лтд.», литературного агентства автора. С самого начала работы мы могли рассчитывать на его добросердечные и полезные советы по издательским вопросам.

Аналогичные слова благодарности должны быть сказаны одному из наших старейших и наиболее эрудированных друзей доктору Дональду Ф. Кляйну, заведующему исследовательским отделом Психиатрического института штата Нью-Йорк, за его также обстоятельную — но куда более ядовитую и вызывающую — критику на всем протяжении работы.

Роберт И. Вайнгартен и Пэм Вайнгартен помогли разобраться в некоторых финансовых сообщениях, появившихся во время создания книги. Эл и Салли Бартон помогли нам оставаться в курсе изменений, происходящих на телевидении и в прессе. Лучших советчиков нет на свете.

Социолог Бенжамин Д. Зингер из университета Западного Онтарио усердно снабжал нас журнальными статьями, давал советы и относился к нашей работе с энтузиазмом.

Том Джонсон из «Нолан, Нортон Инк.» и Джеймс П. Уэар из «Индекс Груп», выдающиеся консультанты по предпринимательству, дали глубокие объяснения некоторых организационных перемен и «информвойн», изменяющих ныне методiku предпринимательства.

Хуан Гомес был более чем идеальным помощником с начала и до конца работы. Он собирал нашу обширную коллекцию исследовательских материалов (с удивительной способностью указывать на самые незаметные журнальные статьи и делать вырезки для хранения), вежливо пресекал любые вторжения во время работы, составлял сложные расписания поездок и помогал нам с величайшим умом, ответственностью и неизменно веселым настроением. Para Juan, muchas gracias.

Нельзя выразить словами чувства, которые мы питаем к Карен, нашей дочери. В последние недели подготовки рукописи Карен работала с огромным напряжением, перепроверяя и исправляя информацию в нескольких ключевых главах, помогая готовить примечания и библиографию, наблюдая за составлением указателя — в нашем случае это отнюдь не механическая работа, поскольку его разделы построены в принципиальном соответствии с указателями в «Шоке будущего», «Третей волне» и других наших книгах.

Наконец, этот перечень не может быть полным без специальной благодарности Деборе Е. Браун, которая в последние месяцы работы присоединилась к нам для детальной завершающей проверки фактов и удостоверилась, что все они, насколько возможно, точны и соответствуют времени.

В работе с таким широким охватом неизбежны ошибки и неверные толкования событий. Вдобавок непрерывно ускоряющийся ритм изменений приводит к тому, что за время, прошедшее между созданием книги и ее прочтением, многие детали могут устареть. Поэтому можно не уточнять, что вся мера ответственности за ошибки лежит на авторе, а не на людях, которые

всеми силами ему помогали.

Сканирование и форматирование: Янко Слава (библиотека Fort/Da)slavaaa@lenta.ru ||yanko\_slava@yahoo.com ||  
<http://yanko.lib.ru> || Icq# 75088656 || Библиотека:  
<http://yanko.lib.ru/gum.html> ||

Выражаю свою искреннюю благодарность Максиму Мошкову за бескорыстно предоставленное место на своем сервере для отсканированных мной книг в течение многих лет.

update 06.04.10

# Notes

# 1

Поппер К. Открытое общество и его враги. Ч. 2, М., 1992, с. 149.

[^^^]

## 2

Институт научной информации, переписка с автором, 5 января  
1978

[^^^]

### 3

О Третьей волне в Китае см. [363]. Также "Э. Тоффлер в Китае: большой бум Дена", Э. Мендельсон, "New Republic", April 4, 1988.

[^^^]

## 4

Terra incognita (*лат.*) — неизвестная земля. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 5

General Motors is tougher than you thing, A.B. Fisher, "Fortune",  
November 10, 1986.

[^^^]

## 6

Об ослаблении доминирующей роли Соединенных Штатов в компьютерном мире: "Datamation", June 15, 1988.

[^^^]

# 7

"Планы Джефарда, предусматривающие изменение стиля торговли по японскому образцу", "Los Angeles Times", October 4, 1989.

[^^^]

## 8

О МВТП см. следующие статьи "Japan Economic Journal": "MITI fights to hold influence as Japanese firms go global", April 1, 1989; "Joy welcome for MITI's retail low change", October 21, 1989; "Japan carmaces ege growth despite MITI warning", October 21, 1989; "Frade policy Flip-Flop puts MITI on defensive", January 20, 1990.

[^^^]

## 9

Материал на медицинскую тему в этой части базируется на интервью со служащими Группы Вилкерсона, медицинской административной консультативной организации, Нью-Йорк, с У. Броу, директором подразделения Американской медицинской ассоциации, занимающегося телевидением, радио и кино, и Барри Коэном, продюсером теленовостей, АМА, Чикаго.

[^^^]

Постер цит. по [374], р. 53.

[^^^]

# 11

По поводу определений: существует столько же определений власти, сколько цветков вишни в Японии весной, и все дефиниции страдают излишней сложностью. Одним из наиболее известных является высказывание Б. Рассела: "Власть может быть определена как продукт преднамеренных действий". Абсолютно разумно, дорогой, и точно. К сожалению, даже это простое предложение изобилует ловушками для дураков. Во-первых, нам необходимо знать, что такое "преднамеренные" (это нелегко с точностью определить даже тому, чьи намерения подразумеваются). Затем нам следует понять "действия", чтобы сравнить их с "намерениями". Хотя любое действие влечет за собой вторые, третьи и "цатые" последствия, некоторые из них ожидалось, другие - нет. Что же считать действием, а что нет? После этого необходимо осознать, было ли то, что произошло, "произведено" данными рассматриваемыми действиями. Это включает в себя знание причинной связи, которая лежит вне нашей досягаемости. В конце концов, полновесная ирония таращит свои глаза-бусинки из норы в пруду. Чем многочисленней и разнообразней намерения, тем больше случайностей, лишь малая толика которых может быть предугадана, и тем сложнее определить, что же в действительности "производит" их на свет. В этом смысле, в соответствии с совершенно прекрасно звучащим определением Рассела, чем сильнее человек ограничен в намерениях, тем обширнее сфера, которой он может управлять. Если определить власть как достижение желаемого результата при наименьших побочных эффектах (что неопределимо), тогда человек, цели которого наиболее узко определены и понимание побочных действий наименее развито, может считаться обладающим наибольшей властью. Несмотря на столь осторожный пример (и знание того, что наше собственное определение не лишено концептуальных сложностей), нам необходимо работающее определение, достаточное для наших целей. На страницах этой книги термин "власть" будет означать способность мобилизовать и применить насилие, богатство и/или знание или их

многочисленные производные для мотивации других в соответствии с нашими потребностями и желаниями.

[^^^]

## 12

Три легендарных символа власти все еще играют роль в японских ритуалах. В 1989 г., когда умер император Хирохито, императорские меч, драгоценный камень и зеркало, передаваемые по наследству, перешли к его сыну, императору Акихито ("What sort of peace in Heisei?", "Economist", January 14, 1989). О происхождении сэншу-но янджи см.: "Encyclopedia of Japan" (Tokyo: Kodansha Publishing House) в разделе "Imperial Regalia". См. также [239], p. 124-131.

[^^^]

## 13

О символическом значении зеркала, [443], р. 201. Сила запечатлена не только в японской легенде, но и в самом языке. Японский, как и многие другие языки, содержит выражения почтения, которые требуются, для того чтобы определить позицию говорящего. Практически невозможно говорить, не адресуя слова вверх, к превосходящему, или вниз, к стоящему ниже вас. Язык, таким образом, предполагает существование иерархии власти. В то время как идеограмма, символизирующая мужчину, - рисовое поле и сильные ноги, женская являет собой покорную, коленопреклоненную фигуру. Такие символы отражают и увековечивают патриархальный порядок. Книга "Womansword. What Japanese Words Jay About Women" [442] - богатейший кладезь примеров. Но японский - не единственный язык, перегруженный выражениями, подразумевающими наличие власти. Яванский диалект, к примеру, имеет два "уровня": нгоко - на котором говорят с нижестоящими, и крама - для общения с вышестоящими. Каждый, в свою очередь, имеет трудноуловимые разграничения внутри уровней (ср. [28]).

[^^^]

# 14

Re Boesky: "Suddenly the First Yets Bigger", "Business Week", March 2, 1989.

[^^^]

Re Klaus Fucks: [411], p. 263-264.

[^^^]

## 16

Мейс — газ нервного и слезоточивого действия. — *Примеч. пер.*

[^^^]

"Cuba" ("United Artist", 1979).

[^^^]

## 18

Смещение во власти означает переход власти. Метаморфозы власти — это глубокие изменения в самой природе власти. — *Примеч. автора.*

[^^^]

# 19

Зависимость военных от компьютеров: "Real Time Creates  
"Smart" Flight Simulators", Richard E. Morly and Todd Leadbeater,  
"Defence Science", November, 1988.

[^^^]

## 20

Давший пищу средствам массовой информации мультфильм "Дунсбери", снятый Г. Трюдо, представлял собой беспощадную сатиру на Дональда Трампа, магната от недвижимости, чей бестселлер "The Art of the Deal" был создан совместно с писателем Т. Шварцем. Бестселлер Л. Якокка, руководителя Крайслера, написал за него В. Новак. Относительно слухов о президентстве см.: "Jacocca for President?", "Washington Post", December 13, 1987, "Starwatch" (column by Jeannie Williams), "USA Today", October 26, 1989.

[^^^]

# 21

От cognition (*англ.*) — познавательная способность; знание; познание.

[^^^]

## 22

Рейд («налет») — решительная попытка профессионалов понизить рыночную цену акций. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 23

Приобретение — общепринятый термин, означающий поглощение одной компании другой. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 24

Выкуп на основе леввереджа — ситуация, когда большая часть цены покупки оплачивается за счет заемных средств. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 25

О "безумии поглощений" 80-х годов, в сглаженном времени варианте, см.: "The World catches Takeover Fever", "New York Times", May 21, 1989, "Attack on Corporate Europe", "The Times" (London), October 1, 1989. См. также [73] и [127].

[^^^]

## 26

О людях, занимающих высокое положение в мире "фабричных труб": "America's Sixty Families", "New Republic", November 17, 1937. Противопоставьте "The Forbes Four Hundred", H.Seneker. et. al., "Forbes", October 23, 1989.

[^^^]

Рабочие профсоюзы и коммерческие поглощения: "Move Over Boone, Carl, and IRV - Here Comes Labor", "Business Week". December 14, 1987.

[^^^]

## 28

О Золотом веке: [539], р. 34-37, 50-51; также [537], р. 70-71, 164-167, 170-171; [588], р. 10-11 и [206], р. 64.

[^^^]

## 29

Слова Вейнгартена: интервью с автором.

[^^^]

## 30

О вражде Якокка см. его супербестселлер, опубликованный в 1984.

[^^^]

Ross Perot and GM: [123], p. 280-290.

[^^^]

Il salotto buono (*итал.*) — высшие слои, «цвет» итальянского делового мира. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 33

По поводу итальянского сражения между старыми и новыми деньгами и роли Карло де Бенедетти, Джанни Агнелли и Энрико Кучиа: "The Last Emperor", "Euromoney", October, 1988. Также [95].

[^^^]

## 34

О французских и немецких межгосударственных поглощениях см.: "Europe's Buyout Bulge", "New York Times", October 6, 1989. А также интервью с Филиппом Эдхемаром, министром финансов, французским послом, Вашингтон, округ Колумбия.

[^^^]

## 35

Испанский мелодраматический фарс освещается в "A Success Story Turns Sour", "Financial Times", February, 1989.

[^^^]

## 36

История о консултанте взята из [64], р. 3-7.

[^^^]

Селюнин цит. по: "Lenin Faulted on State Terror, and a Soviet Taboo Is Broken", "New York Times", June 8, 1988.

[^^^]

Некоторые примеры трудового насилия в Соединенных Штатах будут найдены в [108], р. 212-213; [122], р. 7 и 55-63.

[^^^]

# 39

"Violence at Motorola in Korea", "Financial Times", December 31, 1988.

[^^^]

## 40

"Firms Gang Up to Quiet Stockholder Meeting Louts", "Japan Economic Journal", July 2, 1988; also, "Japan's Sokaiya Fail to Trap Juiciest Prey", "Financial Times", June 27, 1989.

[^^^]

# 41

"Japanese Fund Manager Found Buried in Concrete", "Financial Times", October 19, 1988.

[^^^]

## 42

О тактике твердой руки в сфере работы с недвижимостью в Японии: "Shadow Syndicate", by Kai Herrman, 20/20 (London) February, 1990; and "No Vacancy: Soaring Land Prices in Japan Slam Door on Housing Market", "Wall Street Journal", October 13, 1987.

[^^^]

## 43

Американский юрист с бейсбольной битой: "Nippon Steal", by Eamonn Fingleton, "Euromoney", October, 1988.

[^^^]

# 44

"Snakes Alive in Korean Cinemas", "Financial Times", October 5,1989.

[^^^]

## 45

О мошеннических кредитах: [313], р. 167-168.

[^^^]

## 46

"Silkwood: The Story Behind the Story", "New Statesman", May 4, 1984.

[^^^]

Де Голль цит.: [546], р. 31.

[^^^]

## 48

Краткое изложение рекрутского скандала в Японии: "Takeshita Hears the Thud of the Axes", "Economist", February 18, 1989, and "Will the Recruit Scandal Just Go Away?", "Business Week", June 12, 1989. German scandal: "A Deadly Game of Dirty Tricks", "Newsweek", October 26, 1987. Also, "A Pair of Bad Smells", "Economist", October 17, 1987.

[^^^]

## 49

О политике, связанной с пачинко: "A Pinball Bribery Scandal Rocks 2 Japanese Political Parties", "New York Times", October 13, 1989; "Pinball Scandal Threatens Political Upsets in Japan", "Financial Times", October 12, 1989.

[^^^]

## 50

О Моргане см.: [544], р. 12, 49, 176-177, 191, 213-214, 236-240, 255-258, 354, 396, 403. Также [106], р. 13, 82, 98-99, 114, 125-127, 173, 312, вступление и постскриптум; и [84], р. 99; также [541].

[^^^]

О Милкине, "Балл хищника", К. Брак, — едкий, полный резкой критики, но безусловно адекватный с аналитической точки зрения, портрет Милкина и высокодоходной, или "мусорной", облигации, им созданной. Самое простое и пропорционально лаконичное объяснение феномена облигации Милкина см.: "Bearing Dawn on Milken", by David Frum, "National Review", March 19, 1990; прочие значительные источники: "How Mike Milken Made a Billion Dollars and Changed the Face of American Capitalism", by Edward Jay Epstein, "Manhattan ink.", September, 1987. См. также: [92], p. 14-17, 232-233, 236-238; "A shat With Michael Milken", by Allan Sloan "Forbes", July 13, 1987; "Milken's Salary Is One for Record Books", "Wall Street Journal/Europe", April 3, 1989; "Lynch Law", by Andrew Marton, "Regardie's" March 1990; and "Caught Up in a Morality Tale", by Richard Starr, "Insight", March 5, 1990.

[^^^]

Ранний период истории "Дрекслер": [589], р. 124-125.

[^^^]

Сертифицированный бухгалтер — дипломированный специалист в области бухучета (имеющий сертификат). — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 54

Связь Милкина с трудовыми профсоюзами: "Move Over Boone, Carl, and IRV - Here Comes Labor" "Business Week", December 14, 1987; also "The Mercenary Messiah Strirs Again", by Mark Feinberg, "In These Times", June 7-20, 1989.

[^^^]

«Голубые фишки» — корпорации, выплачивающие хорошие стабильные дивиденды, обладающие сильным руководством и имеющие хорошие перспективы роста. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 56

Переход Соединенных Штатов к сервисно-информационной экономике: "A New Revolution in the U.S. "Class Structure" and Labor Force", "Fortune", April, 1958.

[^^^]

Оценка риска — систематический анализ ипотечного риска, который выражается в оценке точных относительных условий, обоснованности отдельных сделок. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 58

Инвестиционное качество — инвестиционная ситуация, когда фирма—объект инвестирования имеет прочный баланс, хорошую капитализацию, постоянно выплачивает дивиденды и считается лидером в своей области. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 59

«Мусорная» (или «бросовая») облигация — облигация, процентная ставка по которой обычно на 3-4 процентных пункта превышает ставки по казначейским бумагам. Высокие процентные ставки по этим облигациям служат компенсацией повышенного риска неуплаты по ним.

[^^^]

«Второстепенные» — сленговое выражение, обозначающее небольшие компании, которые являются объектом внимания инвесторов. Они обычно связаны со значительным риском, но предоставляют и возможность получения больших доходов. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 61

Структурное влияние Милкина: "How Milken Machine Financed Companies, Takeover Raids", "Los Angeles Times", March 30, 1989; also "High-Stakes Drama at Revlon", "New York Times", November 11, 1985; "A Chat with Michael Milken", by Allan Sloan, "Forbes", July 13, 1987; and "Junk Bond" Genius Inspires Loyalty From Some, Hostility From Others", "Los Angeles Times", March 30, 1989.

[^^^]

## 62

Институциональный кредитор — финансовый институт, который инвестирует средства, непосредственно предоставляя ипотечные кредиты либо покупая закладные и обеспеченные ипотекой ценные бумаги на вторичном рынке ипотек. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 63

Рейд («налет») — решительная попытка профессионалов, торговцев и прочих людей понизить рыночную цену акций. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 64

Строительство пирамид — использование спекулятивной прибыли для дальнейших финансовых операций. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 65

Повышение цены предложения покупателя — последовательное повышение покупателем цены предложения за ценные бумаги в связи с опасением, что его приказ о покупке не будет выполнен до начала подъема цен. — *Примеч. пер.*

[^^^]

«Парковка» (временное помещение средств) — помещение активов в безопасные инвестиции на то время, пока рассматриваются прочие инвестиционные альтернативы. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Арбитражер — лицо, занимающееся арбитражными операциями. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Торговля инсайдера — практика совершения сделок на основе обладания закрытой информацией, полученной в силу служебного положения лица. В тех случаях, когда подобные операции оказывают влияние на цены и обеспечивают торговцу нечестное преимущество, практика признается незаконной. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 69

Обвинение Милкина: "Junk Bond" King Milken Indicted for Slock Fraud", "Los Angeles Times", March 30; also "Predator's Fall", "Time", February 26, 1990, on the collapse of drexel; "Lynch Law", by Andrew Marton. "Regardie's", March, 1990.

[^^^]

США. - Примеч. пер.

[^^^]

# 71

О битве за ограничение или расширение кредитов см.: "Junk Bonds - A Positive Force in the Market", "New York Times", November 23, 1987.

[^^^]

О демократизированном капитале Милкина: [83], р. 350.

[^^^]

## 73

Re breaking up rather than agglomerating: author interview with Milken; also with Dean Kehler, Managing Director, Investment and Banking, of now-defunct Drexel Burnham Lambert. See also "The New Buy-Out Binge", "Newsweek", August 24, 1987.

[^^^]

## 74

О замечании насчет "информационного века" см.: "A Chat With Michael Milken", by Allan Sloan, "Forbes", July 13, 1987. Also Milken and Kehler interviews with author.

[^^^]

## 75

Взаимный фонд — инвестиционная компания, которая обычно готова выкупить свои паи по их текущей рыночной стоимости, определяемой чистыми активами. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 76

Флоат — сумма средств, находящихся в процессе инкассации, представленная чеками, находящимися в распоряжении одного банка, но выставленными на другой местный или иногородний банк. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Чековый клиринг — перемещение чеков из банков, депонировавших их в банки, на которые они выписаны, и движение средств в обратном направлении. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Муниципальные облигации — облигации, эмитированные властями штата или местными властями (окружными, городскими, деревенскими и т.д.). — *Примеч. пер.*

[^^^]

Коммерческие бумаги — любые ноты, переводные векселя или депозитные сертификаты, которые используются в деловой деятельности. — *Примеч. пер.*

[^^]

Агония Salomon: [92], p. 352 и 356-359.

[^^^]

# 81

Беспорядок в области сбережений и кредитов: "Can the Thrifts be Salvaged?", "Newsweek", August 21, 1989; "Up to \$100 Billion Extra Sought for S&L Rescues", "Los Angeles Times", November 1, 1989.

[^^^]

Сберегательное учреждение — обобщающий термин для взаимно сберегательных банков, ссудно-сберегательных ассоциаций и кредитных союзов. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 83

О торговле валютой: "What Moves E[change Rates", a brilliant analysis by Kenichi Ohmae in "Japan Times", July 29, 1987.

[^^^]

# 84

Власть центральных банков: "Concept of a Central Bank Gains Support in Europe", "New York Times", June 13, 1989.

[^^^]

Относительно ранних денег: [536], p. 442-443; а также [141], p. 3. О деньгах и желаниях: деньги обычно рассматриваются как средство для удовлетворения нужд и желаний. Но деньги являются также и великим освободителем от желаний. В доденежной цивилизации человек, имевший цыпленка, сохранял его, а желал иметь одеяло; прежде всего он искал кого-нибудь, у кого есть одеяло, и тогда среди этих владельцев одеял он находил того одного, кто хотел бы обменять его на цыпленка. Желания обоих соответствовали друг другу. Изобретение денег изменило все это. Именно из-за того, что они взаимозаменяемы и могут быть превращены в возможность удовлетворения колоссального числа желаний, деньги возбуждают самые необузданные фантазии. Те, кто внезапно чего-то пожелал, никогда не знали, что делать с этими желаниями. Первоначально не поддающиеся воображению, даже невообразимые возможности внезапно вырисовывались перед их взорами. Деньги питали одаренный богатым воображением дух человеческих возможностей. Деньги, кроме того, ободряли толковых мужчин и женщин определять желание других, грубые ли или сверхтонченные, и предлагать для обмена вещи, услуги и приключения, которые удовлетворят их. Это делало деньги все более обрабатываемыми в инструмент реализации все более широкого круга желаний, а это, в свою очередь, делало их еще более полезными и нужными, чем раньше. (Этот усиливающийся процесс, однажды запущенный, подобен цепной реакции, и он объясняет, как деньги стали столь важным фактором в развитии человеческого общества.) Изобретение денег сразу же привело также к громадному росту эффективности богатства как инструмента власти. Это укрепило власть богатства, радикально упростив контроль за поведением. Так деньги сделали возможным вознаграждать (или карать) людей даже без особых хлопот по выяснению их желаний - владелец фабрики не должен был знать, что хочет иметь его работник: одеяло, цыпленка или "кадиллак". Это не играло роли: за деньги можно купить все или что-то из этого. В аграрной цивилизации отдель-

но от класса имущих - а их желания росли в широчайшем диапазоне от утонченной эстетики до извращенной плотской чувственности, от метафизических идей до милитаризма - масштабы коллективных желаний обычных людей были столь невелики и ограничены, что они могут быть сведены к двум словам: хлеб (или рис) и земля. Напротив, в обществах раннего промышленного капитализма, где основные нужды народонаселения были удовлетворены, коллективные желания, казалось, множились. Желания разбивали сдерживающие их оковы, вырывались из гетто и завоевывали новые области, безжалостно превращая жизнь в роскоши одной генерации в "насущную потребность" следующей. Эта экспансия желания была, наверно, совершенно очевидна для антистяжательских социалистических обществ, когда они сталкивались с откровенно стяжательскими капиталистическими обществами. Это было и продолжает быть основой для масс людей в так называемых потребительских обществах. И поэтому понятно, почему в индустриальном мире кассовый чек стал основным инструментом социального управления. Сегодня структура желаний искорежена сдвигами. Поскольку мы отходим от цивилизации "фабричных труб", мы не видим пределов для желаний, но их дальнейшее продвижение в будущее, в новое, видится более изысканным, они растут в области нематериальные, продвигаясь к все большей индивидуализации.

[^^^]

Вильям Поттер: [6], р. 154.

[^^^]

О бумажных деньгах: [96], р. 51.

[^^^]

"Виза" - от названия компании.

[^^^]

## 89

О кредитных карточках: "Smart Cards: Pocket Power", "Newsweek", July 31, 1989; а также "Economist", April 30, 1988.

[^^^]

## 90

Французские публикации о кредитных карточках: "A New Technology Emerges on the World Stage", French Advances in Science and Technology (newsletter), Summer 1986; см. также "Bull's Smart Cards Come Up Trumps", "Financial Times", September 30, 1987.

[^^^]

# 91

О 61 миллионе человек, которые пользуются кредитными карточками: "Smart Cards: Pocket Power", "Newsweek", July 31, 1989.

[^^^]

О карточках телефонной компании NTT: "Putting Smart Money On Smart Cards", "Economist", August 27, 1988.

[^^^]

# 93

Программа Департамента сельского хозяйства США: "Smart Cards: Pocket Power", "Newsweek", July 31, 1989.

[^^^]

# 94

Кредитные карточки в школе: "Debit Cards for Pupils to Use in Cafeterias", Susan Dillingham, "Insight", August 21, 1989.

[^^^]

Цитата Джозефа Райта: "U.S. Plans Wide Use of Credit Cards", "New York Times", March 1, 1989.

[^^^]

Цитата Ди Хока: из интервью, данного автору.

[^^^]

Потеря управления Центральным банком: "Designer Currency Dangers", David Kilburn, "Business Tokio", May, 1988.

[^^^]

О пластмассовых деньгах в Южной Корее: "A State of Siege for Corporate Korea", Michael Berger, "Billion Magazine" (Hong Kong), September, 1989.

[^^^]

О работающих в сельском хозяйстве США: "Statistical Abstract of the United States 1989 (U.S. Department of Commerce)", p. 376.

[^^^]

# 100

О работающих в промышленности США: "Flat Manufacturing Employment for 1990's", Michael K. Evans and R.D.Norton, "Industry Week", October 2, 1989; а также "The Myth of U.S. Manufacturing", "Los Angeles Times", October 22, 1989.

[^^^]

# 101

О ксенофобии\* в экономике: "America's Destiny Is in Danger", June-  
Collier Mason, "Industry Week", June 6, 1988.

[^^^]

## 102

О работающих в сфере обслуживания в США: "End Sought to Barriers to Trade in Services", "New York Times", October 25, 1989.

[^^^]

# 103

Об экспорте услуг: "Exports of Services Increase to \$560 bn",  
"Financial Times", September 15, 1989.

[^^^]

Presto (*итал.*) — быстро.

[^^^]

# 105

Экспертные системы и CD-ROM (Compact Disc Read-Only Memory - компакт-диск, предназначенный для хранения и последующего считывания данных): "HP and Ford Motors", John Markoff, Windows, vol. 1, no 1, Fall 1987.

[^^^]

cognition (*англ.*) — познавательная способность, знание, познание. — *Примеч. ред.*

[^^^]

# 107

О фирме CSX: интервью с Алексом Мендлом, Председателем Sea-Land Service, Inc.

[^^^]

# 108

Об интеллектуальном уровне работников корпораций: личное общение и беседа с д-ром Дональдом Клейном (Donald F. Klein).

[^^^]

# 109

Данные о GenCorp: "The (New) Flat Earth Society Gathers in Shelbyville", Brian S. Moskal, "Industry Week", October 2, 1989.

[^^^]

# 110

О советском плановом мышлении на Западе: "Is There a British Miracle?", "Financial Times", June 16, 1988.

[^^^]

# 111

Концепцию Orio Giardini см. [100]; E.Loebel - [125]; Henry K.H. Woo - [167]. Точку зрения Вальтера Вайскопфа см.: Walter A. Weisskopf, "Reflections on Uncertainty in Economics", "The Geneva Papers", vol. 9, no. 33, October, 1984.

[^^^]

# 112

Отчет по проекту "Прометей": "From Trade to Global Wealth Creation", Thinknet Commission special issue, Project Prometheus Perspectives, no. 4, Paris, December, 1987.

[^^^]

# 113

Письменность и вычисления: [480], p. 282-283, 338; см. также "Capitalism Plus Math:It All Adds Up.", "Los Angeles Times", May 13, 1989.

[^^^]

# 114

О быстром обороте производства: "Manufacturing: The New Case for Vertical Integration", Ted Kumpe and Piet T. Bolwijn, "Harvard Business Review", March-April, 1988. См. также "Kicking Down the Debt", "Time", November 7, 1988, и "Customized Goods Aim at Mass Market", "Japan Economic Journal", October 1, 1988.

[^^^]

# 115

О НОВЫХ МАТЕРИАЛАХ: "Materials Battle Heats Up", Thomas M. Rohan, "Industry Week", October 2, 1989; "Plastics and Ceramics Replace Steel as the Sinews of War", "New York Times", July 18, 1989; и "Project Forecast II", "Assault Systems", vol. 1, no. 1.

[^^^]

# 116

Сверхпроводимость: [518], p. 166-173.

[^^^]

# 117

O GE: "Electronic Data Exchange: A Leap of Faith", Neal E. Boudette, "Industry Week", August 7, 1989.

[^^^]

# 118

Об 1,3 трлн. документов: "Throwing Away the Paper-Based System",  
"Financial Times", April 26, 1989.

[^^^]

Материал о Мерлони: интервью с автором.

[^^^]

# 120

Текстиль и производство одежды: "EDI, Barcoding Seen the Way to Save Millions", "Daily News Record", March 11, 1987.

[^^^]

# 121

О компании NHK Spring Company: "Just in Time Computers", Peter Fuchs, et al., "Business Tokyo", May 1988.

[^^^]

## 122

О трансферных фондах и телекоммуникациях фирмы Мерлони:  
интервью с автором.

[^^^]

Интервью автора с М. Милкином.

[^^^]

## 124

Относительно конкуренции Bic - Gillett: беседа автора с Томом Джонсоном (Tom Johnson), руководителем исследований, консультантом фирмы Нолан Нортон и Ко (Nolan Norton&Co); а также в ежегодном сообщении компании "Жиллетт": Gillett Company Annual Report, 1988, и в [136], p. 69-73.

[^^^]

## 125

О маркетинге фирмы "Жиллетт": интервью с Томом Джонсоном (Tom Johnson), а также "Marketing's New Look", "Business Week", January 26, 1987.

[^^^]

## 126

Введение в понятие шрихового кода: интервью автора с Гарольдом Джакеттом (Harold Juckett), исполнительным директором Совета по унифицированию кодирования (Uniform Code Council, Inc.). См. также "UPC History" - документ, представленный Советом по унифицированию кодирования.

[^^^]

Международные данные о штриховом коде в основном взяты из International Article Numbering Association (IANA).

[^^^]

## 128

Битва за использование полочного пространства (shelf-space) описана в: "Supermarkets Demand Food Firms' Payments Just to Get on the Shelf", "Wall Street Journal", November 1, 1988; "Want Shelf Space at the Supermarket? Ante Up", "Business Week", August 7, 1989; и "Stores Often Paid to Stock New Items", "USA Today", August 26, 1987.

[^^^]

Фирма "Жиллетт": Интервью с Кевином В. Муди (Kavin W. Moody), вице-директором по менеджменту информационных систем компании "Жиллетт".

[^^^]

Модели компьютеров, обслуживающих розничную торговлю: Интервью с Томом Джонсоном (Tom Johnson), руководителем исследований, консультантом фирмы Нолан Нортон и Ко (Nolan Norton&Co); см. также "At Today's Supermarket, The Computer is Doing It All", "Business Week", August 11, 1986.

[^^^]

# 131

О планограммах: "At Today's Supermarket, The Computer is Doing It All", "Business Week", August 11, 1986.

[^^^]

# 132

По вопросу о Toys-R-Us: "Stores Rush to Automate for the Holidays",  
"New York Times", November 28, 1987.

[^^^]

## 133

О политике Wal-Mart: интервью с Томом Джонсоном (Tom Johnson); см. также "Make That Sale, Mr. Sam", "Time", May 18, 1987.

[^^^]

# 134

Интервью с Максом Хоппером (Max Horrer), первым вице-президентом American Airlines, см. также [112], р. 4-5.

[^^^]

Ссылки на компанию Маруи (Mami) взяты из [163], т.е. "Automating Distribution: Revolution in Distribution, Retailing and Financial Services", лучший, наиболее определенный англоязычный репортаж о японском развитии в связанных с этим областях, подготовленный Алексом Стюартом (Alex Stewart) для Baring Securities Ltd., London, 1987.

[^^^]

## 136

Об электронных полках: интервью с Томом Джонсоном (Tom Johnson); см. также "At Today's Supermarket, the Computer is Doing It All", "Business Week", August 11, 1986, и "Electronic Prices" Джорджа Ноббе (George Nobbe) в "Omni", November, 1987.

[^^^]

Об умных полках: интервью с Томом Джонсоном (Tom Johnson).

[^^^]

О доминировании розничных торговцев: [163].

[^^^]

Розничная торговля как информационный процесс: "Small Stores and Those Who Service Them in Times of Structural Change", "Japan Times", July 13, 1983.

[^^^]

# 140

Материалы о Морзе взяты из [585], р. 102-103.

[^^^]

# 141

В вопросе о ISDN сети Макдоналдс см. рекламу AT&T, "Datamation", October 1, 1987. Сеть Вольво описана в том же выпуске.

[^^^]

# 142

Дюпон (Du Pont) и Сара Ли (Sara Lee): "When Strategy Meets Technology" статья Терезы Р. Велтер (Therese R. Welter) в "Industry Week", December 14, 1987.

[^^^]

## 143

Описание PC взято у Международной корпорации данных (International Data Corporation), которая определяет персональный компьютер как все, что может загрузить систему MS-DOS, от устройств low-end hobby (простейших компьютеров) до рабочих станций.

[^^^]

# 144

Историю появления Western Union см. в: [494], также в [585], р. 108.

[^^^]

# 145

Историю борьбы Western Union против AT&T см. в [494], р. 34-35.

[^^^]

О доле США владения телефонами: Энтони Рутковски (Antony Rutkowski), Высший совет, Международный союз телекоммуникаций (Женева), а также "Rewiring the World" в "Economist", October 17, 1987.

[^^^]

# 147

По вопросу о развале телефонной компании: [164], р. XXII- XXIII.

[^^^]

Нейронные сети: "Government Researchers Work to Nail Down Building Blocks for Neural Networks", в "Defense News", January 11, 1988.

[^^^]

## 149

В вопросе о Минител (Minitel) см.: "Telenel Newsletter" №5 (1985, факты и рисунки (Facts and Figures)), France Telecom (Париж); и "Teletel Newsletter" №2 (Международный); "France Hooked on Minitel", "Financial Times", December 13, 1989. Также интервью с Мануэлем Барберо (Manuel Barbero), France Telecom International (Нью Йорк); Оливер Дувал (Oliver Duval), Etudes Systemes et Logiciels (Париж) и [501] полностью.

[^^^]

# 150

Система Сейбр (Sabre): интервью с Максом Хошпером, первым вице-президентом American Airlines.

[^^^]

# 151

Некоторые из количественных характеристик, относящихся к сетям: "Rewiring the World", "Economist", October 17, 1987; "Competition Endangering Small VAN Operators", "Japan Economic Journal", April 2, 1987.

[^^^]

## 152

О фирме Nipon Life: "Networking Global Finance", "Business Tokyo", May, 1988; а также "Japanese Networks Expand After Deregulation", Роберт По (Robert Poe), "Datamation", November 1, 1987.

[^^^]

## 153

Относительно компаний Dai-Ichi и Meiji Insurance: "Japanese Networks Expand After Deregulation", Роберт По (Robert Poe), "Datamation", November 1, 1987.

[^^^]

О компании Burlington Industries: [505], p. 49.

[^^^]

## 155

Сети автомобильной индустрии: "Electronic Data Interchange: A Leap of Faith" Нил Будетте (Neal E. Boudette), "Industry Week", August 7, 1989; и "Auto ID&EDI: Managing in the 90's", "Industry Week", August 24, 1989.

[^^^]

Об электронной сети Шисейдо (Shiseido): [163], p. 10.

[^^^]

Влияние на оптовых продавцов описано в: интервью с Монро Гринстейном (Monroe Greenstein), Bear, Stearns and Co., Inc. (Нью-Йорк) и [163], p. 10-13.

[^^^]

# 158

Больничные и аптечные сети описаны в "Origin of the Species" П. Грала (P. Gralla) в журнале "СЮ". January/February 1988; а также в [112], p. 46-49.

[^^^]

О японских крупных оптовых складах: [163], р. 9, 12-13, 23.

[^^^]

# 160

Сеть нефтяной индустрии описана в "MITI to Establish Oil Information Network", "Japan Economic Journal", December 26, 1987.

[^^^]

# 161

Сети шерстяной индустрии описаны в "Woolcom Move in Paperless Trading 'Predatory Pricing'" и в "Push for Closer Links", "Financial Review" (Сидней), September 4, 1989.

[^^^]

## 162

Текстильная и сопровождающие индустрии в США описаны в "Spreading the Bar Code Gospel", "Women's Wear Daily", September, 1986; "Auto ID&EDI: Managing in the 90's", "Industry Week", August, 1989; "Apparel Makers Shift Tactics", "New York Times", September 21, 1987.

[^^^]

# 163

Борьба между AT&T, KDD и British Telecom описана в "A Scramble for Global Networks", "Business Week", March 21, 1988.

[^^^]

# 164

Электронный сервис фирмы GE (General Electric) описан в "Messenger of the Gods" Алисы Лаппен (Alyssa A. Lappen), "Forbes", March 21, 1988. См. также в "Fast Forward" Куртиса Билла Пеппера (Curtis Bill Pepper), "Business Month", February, 1989.

[^^^]

# 165

Кредитные карточки для парикмахерских описаны в "NTT Data to Provide Telecom VAN Service", "Japan Economic Journal", April 1, 1989.

[^^^]

## 166

Банкоматы фирмы Merrill Lynch (Меррилл Линч), т.е. система Cash Management Account (CMA), описаны в [112], р. 97.

[^^^]

# 167

Банкоматы фирмы Сейбу (Seibu): [163], p. 75.

[^^^]

# 168

О компании British Petroleum см. [112], р. 92.

[^^^]

# 169

Хорошее толкование ТВ: "Consortium Set Up for New TV", "New York Times", January 26, 1990; "Japan Tunes In While Europe Talks", "Financial Times", April 21, 1988.

[^^^]

# 170

Цитата Левина взята из "Networks Urge Slow Shift to Sahrper TV Picture System", "Los Angeles Times", June 24, 1988.

[^^^]

# 171

Точка зрения европейцев на беспомеховое ТВ: "La guerre des normes", "Le Monde Diplomatique" (Paris), September, 1987; и "TV Makers Take on Japanese", "Financial Times", January 27, 1988. См. также "High-Definition War", John Boyd, "Business Tokyo", May 1988.

[^^^]

# 172

Обзор технических аспектов беспомехового ТВ: "Chasing Japan in the HDTV Race", Ronald K. Jurgen, IEEE Spectrum, October, 1989. См. также "A Television System for Tomorrow", French Advances in Technology and Science, Winter 1987.

[^^^]

Европейское привлечение США к союзу против японских стандартов: "Bonn Calls for Joint US-Europe Effort in TV Technology Race", "Financial Times", May 16, 1989. Относительно различных моделей по всему миру: "Firms Are Ready to Meet Any HDTV Format", "Japan Economic Journal", October 22, 1988; и "Japan Tunes In While Europe Talks", "Financial Times", April 21, 1988.

[^^^]

Цитата Марки: Networks Urge Slow Shift to Sharper TV Picture System", "Los Angeles Times", June 24, 1988.

[^^^]

# 175

Ранняя возможность IBM влиять на компьютерную промышленность: "Living With Computer Anarchy", Nawa Kotaro, "Japan Echo" (Tokyo), (special issue), 1986.

[^^^]

Относительно программного обеспечения ADA: См. статьи в "Defense Science".

[^^^]

О схватках в UNIX: "Computer Standards Row May Be Costly for Makers and Users", "Financial Times", January 23, 1989; "Hopes Rise for World Computer Standard", "Financial Times", July 12, 1988; "Standards by Fiat", Esther Dyson, "Forbes", July 11, 1988; "Apollo Aims for Eclipse of the Sun", "Financial Times", July 12, 1988. См. также "OSF a la vitesse Mach", Patrice Aron and Guy Hervier, "OI Informatique" (Paris), November 24, 1989.

[^^^]

Основание "открытых систем" (Open Software Foundation): "OSF a la vitesse Mach", Patrice Aron and Guy Hervier, "OI Informatique" (Paris), November 24, 1989; "Computer Gangs Stake out Turf", "New York Times", December 13, 1988; "Apollo Aims for Eclips of the Sun", "Financial Times", July 12, 1988; "Standards by Fiat", Esther Dyson, "Forbes", July 11, 1988. См. также "The Power and Potential of Computing Standards", "Financial Times", May 26, 1988.

[^^^]

# 179

Битва стандартов в General Motors: "Manufacturing Automation's Problem", Parker Hodges, "Datamation", November 15, 1989.

[^^^]

Стандарты IBM для связи компьютер-компьютер: "Japan Shifts on Computer Networks", "New York Times", October 22, 1988; "IBM Europe Backs a Computer Language Pushed by Its Rivals", "Wall Street Journal", May 2, 1986.

[^^^]

# 181

В мифе юноша Давид убивает великана Голиафа камнем, выпущенным из пращи. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 182

Борьба за связь открытых систем: "IBM Europe Backs a Computer Language Pushed by Its Rivals", "Wall Street Journal", May 2, 1986; "Informatique: IBM en echec", "Le Monde Diplomatique" (Paris), September, 1987.

[^^^]

США протестуют против европейских стандартов: интервью с Дональдом Абельсоном, директором торгового представительства США: "Технические торговые барьеры". См. также его высказывания на тему "точка зрения правительства США на стандарты торговой политики" перед Генеральной ассамблеей Ассоциации французской службы стандартов (AFNOR), Париж, 24 апреля 1986 г.

[^^^]

Стандарты как торговые барьеры: "West Germany Climbs Down Over Purity of Sausages", "Financial Times", January 18, 1988; см. также вышеупомянутую речь Д. Абельсона.

[^^^]

Богатая мыслями статья Мессинэ: "Au coeur des strategies industrielles", "Le Monde Diplomatique" (Paris), September, 1987.

[^^^]

Имеется в виду серое вещество мозга — любимое выражение Эркюля Пуаро, героя многих произведений Агаты Кристи. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Характеристики "Старших информационных сотрудников (экспертов)" корпораций взяты из служебного отчета в "CIOs in the Spotlight", Lew McCreary, "CIO", September, 1989.

[^^^]

# 188

Райян, Шеффер и Джонсон - из "Migration Path", Kathleen Melymuka, "CIO", September, 1989.

[^^^]

Обмен информационной технологией: "Charting the Champs", Parker Hodges; а также в "At the Top of the IS Peak", "Datamation", June 15, 1988.

[^^^]

## 190

Конфликт в фирме Меррилл: интервью с Г. Х. Эли, вице-президентом фирмы "Merrill Lynch Capital Markets".

[^^^]

# 191

Относительно Американского Банка: "Bank America Is Computing More Trouble", "American Banker", July 16, 1987; "Bank of America's Plans for Computer Don't Add Up", "Los Angeles Times", February 7, 1988; "Bank America Asks 2 Officials to Quit, Sources Assert", "Wall Street Journal", October 22, 1987.

[^^^]

## 192

"Есть что терять" - цитата из статьи Гарри Де Майо, старшего менеджера фирмы "Делуа&Тупе", опубликованной в "Security, Meet Reality", Meghan O'Leary, "CIO magazine", September, 1989.

[^^^]

Высказывание Клейна относительно уменьшения размеров (миниатюризации) компьютеров взята из: "Honey, I Shrunk the Mainframe!", Kathleen Melymuka, "CIO magazine", September, 1989.

[^^^]

Цитата из Гассмана взета в статъе "The Politics of Network Management", Susan Kerr, "Datamination", September 15, 1988.

[^^^]

Системы, управляющиеся человеческим голосом. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 196

Шпионаж в фирме "Техас Инструмент": "The Case of the Terminal Secrets", Skip Hollandsworth, "D magazine", November, 1986.

[^^^]

# 197

Слова Холштейна см.: "Telecommunications Crime", Nat Weber,  
"Across the Board", February, 1986.

[^^^]

"Тот, кто намеревается пробиться...": см. [409], р. 50.

[^^^]

# 199

Использование ксерокса: "Corporate Spies Snoop to Conquer",  
Brian Dumaine, "Fortune", November 7, 1988.

[^^^]

## 200

Об обслуживающих (сервисных) изделиях: "Reverse Engineering a Service Product", Robert E. Schmidt, Jr., "Planning Review", September/October, 1987.

[^^^]

# 201

О сыскных службах компаний: "George Smiley Joins the Firm",  
"Newsweek", May 2, 1988.

[^^^]

## 202

Об обществе конкурирующих разведчиков-профессионалов:  
"Intelligence Experts for Corporations", "New York Times", September  
27, 1988.

[^^^]

## 203

О шпионах фирмы "Марриотт": "Corporate Spies Snoop to Conquer" by Brian Dumaine, "Fortune", November 7, 1988.

[^^^]

## 204

О корпорации "Шеллер": "Demystifying Competitive Analysis", Daniel C. Smith and John E. Prescott, "Planning Review", September/October 1987.

[^^^]

## 205

О сплетнях и скандалах, связанных с министерством обороны США: "Pentagon Fraud Inquiry: What Is Known to Date", "New York Times", July 7, 1988; а также "Pentagon Halts Pay on \$1 Billion in Contracts", "Los Angeles Times", July 2, 1988; "The Pentagon Up for Sale", "Time", June 27, 1988.

[^^^]

## 206

Конференция главных менеджеров (их позиция): "Never Mind MIS; Consider MI5", by L.B.C., "Business Month", February, 1989.

[^^^]

## 207

Дженерал Электрик: "Keeping Tabs on Competitors", "New York Times", October 28, 1985.

[^^^]

## 208

О западногерманских компьютерных шпионах: "Byteman Blows the Whistle on the Sysop Cops", "Los Angeles Times Book Review", November 19, 1989; а также "The Quest for Intruder-Proof Computer Systems", Karen Fitzgerald, "IEEE Spectrum", August, 1989.

[^^^]

Относительно мошеннического снятия копий с писем в посольстве США в Москве: "Computer Crime Patterns: The Last 20 Years (1990-2010)", Joseph F. Coates, "Datamation", September 15, 1987.

[^^^]

## 210

Контрразведывательные технологии: "The Quest for Intruder-Proof Computer Systems", Karen Fitzgerald, "IEEE Spectrum", August, 1989.

[^^^]

# 211

"Подземные исследования" Toshiba и Tandem: "Firms Try to Make Corporate Structure Flexible", "Japan Economics Journal", February 27, 1988.

[^^^]

## 212

О непостижимости Пентагона: "Entities of Democрасу" (выдержки из речи министра военно-морского флота Джона Ф. Лемана-младшего на банкете выставки "Море - воздух - космос" в Вашингтоне, округ Колумбия, 3 апреля 1985), "New York Times", April 6, 1985.

[^^^]

# 213

Катастрофа в Бхопале: "Bhopal: A Tragedy in Waiting", by Gary Stix, "IEEE Spectrum", June, 1989.

[^^^]

# 214

Отравленный шоколад: "Candy with a Deadly Taste", by Peter McGill, "MacLean's" (Торонто), October 22, 1984.

[^^^]

## 215

Крах рынка ценных бумаг в 1989 г.: "The Dow Plunges 190 Points, About 7%, in a Late Selloff; Takeover Stocks Hit Hard", "New York Times", October 14, 1989.

[^^^]

## 216

Неиерархические данные: "Firms Seek to gain Edge with Swift Grip on Data", by Ivy Schmerken, "Wall Street Computer Review", July, 1987.

[^^^]

## 217

Spot price (*англ.*) — цена при условии немедленной оплаты наличными.

[^^^]

## 218

Гипермедиа: интервью с Биллом Эткинсоном, создателем HyperCard. Также "A Conversation with Bill Atkinson" в [493], р. XXI-XXXII и р. 1-14.

[^^^]

## 219

"Итальянское "чудо": "A Patternn of 'Putting Out'", "Financial Times", 7 марта 1989, и "In Italy, an Industrial Renaissance Thrives", "Christian Science Monitor", April 7, 1987.

[^^^]

Новый интерес к семейным фирмам: "Family Business: A Hot Market", by Sharon Nelton, "Nation's Business", September, 1988.  
Альтернативная точка зрения: "The Decline of the Family Empire", "World Executive Digest" (Hong-Kong), July, 1987.

[^^^]

# 221

Отношение ЕС: "Small Is No Longer Beautiful When It's Alone",  
"Financial Times", July 4, 1988.

[^^^]

Динамизм мелких фирм: "Is Your Company Too Big?" "Business Week", March 27, 1989. Пример того, как помогает новая технология в "The Fewer Engineers per Project, the Better", "IEEE Spectrum", by C. Gordon Bell, февраль, 1989.

[^^^]

## 223

Поувейсил цит. по: "Corporate Strategy for the 1990's", by Walter Kiechel III, "Fortune", February 29, 1988.

[^^^]

Средства массовой информации обнаруживают гибкую фирму:  
"A Glimpse of the 'Flex' Future", "Newsweek", August 1, 1988.

[^^^]

Жизненные циклы рождения и смерти в бизнесе: "Changing Corporate Behavior: 1, Diversification", "Japan Economic Journal", Summer 1988.

[^^^]

Джепсон из Hewlett-Packard: "At Seatrain, the Buck Stops Here... and Here, Too", by William H. Miller, "Industry Week", March 7, 1988.

[^^^]

Комментарий Саида об отношении бизнес-организации к семейной жизни из его заставляющей задуматься книги [151], р. 53.

[^^^]

Перепись как "пульсатор": интервью с Мори Кеглом, Бюро переписи населения США; и "Census Bureau Scrambling to Fill Jobs Here", by Adam Lashinsky, "Grain's Chicago Business", March 19,1990.

[^^]

Пример SAS из [279], р. 24.

[^^^]

## 230

Дэвид Стирлинг о модуле из четырех человек: [267], р. 2-3 и 7-8.

[^^^]

Southern California Edison: "Information Systems for Crisis Management", by Thomas J. Housel, Omar A. El Sawy, and Paul F. Donovan, "MIS Quarterly", vol. 10, no. 4, December, 1986.

[^^^]

Continental Illinois и A. H. Robins: [132], p. 22 и 23.

[^^^]

## 233

Организация по принципу шахматной доски в Австрии:  
"Austria's Jobs Carve-Up Keeps Bank Post Vacant", "Financial Times",  
July 7, 1988.

[^^^]

"Скунсы": "The New Product Development Game", by Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, "Harvard Business Review", January-February, 1986.

[^^^]

## 235

Самозарождающиеся команды: интервью с Дэвидом Стоуном,  
Digital Equipment Corporation (Женева).

[^^^]

Corning, Inc.: "The Age of the Hierarchy Is Over", "New York Times",  
September 24, 1989.

[^^^]

Ключевое рассуждение о сетях: "The Network Alternative" - предложение, разработанное Энтони Дж. Н. Джаджем из Союза международных ассоциаций (Брюссель). Матрицу Джаджа, показывающую международные сети на одной оси, а глобальные проблемы на другой, находим в "Yearbook of World Problems and Human Potential", изданной вышеупомянутой организацией в 1976 г.

[^^^]

Netmap: "A Business Profile", брошюра Netmap, и "Coorporations Reshaped by the Computer", "New York Times", January 7, 1987; также заметки Лесли Беркиса, вице-президента Netmap на семинаре Nolan&Norton, 20 ноября 1987, Нью-Йорк.

[^^^]

Завод General Electric: "Smart Machines, Smart Workers", "New York Times", October 17, 1988.

[^^^]

## 240

Ford Australia: "Bringing More Brain Power to Bear", "Financial Times", March 23, 1988.

[^^^]

# 241

Chrysler-Mitsubishi и Mazda: "How Does Japan Inc. Pick Its American Workers?" "Business Week", October 3, 1988.

[^^^]

Неправильное использование компьютеров: "Report Says Computers Spy On 7 Million Workers in U.S.", "New York Times", September 28, 1988.

[^^^]

## 243

Разделение мышления и действия: "Japanese Organisational Behavior" by Teruya Nagaо в [135], p. 34.

[^^^]

## 244

Хьюитт цит. по "Getting Set for Implementation", специальный репортаж CIM, by Therese R. Welter, "Industry Week", November 2, 1987.

[^^^]

## 245

Мон цит. по англоязычному оригиналу [134]. О европейских подходах см.: "La redouverte du 'capital humain'", "Le Monde" (Париж), October 5, 1988. Подходы молодых рабочих: "Jeunes: ce qu'ils croient", by Roselyne Bosch, "Le Point" (Париж), June 16, 1987, и "Families More Important", "Business Tokyo", May 1988.

[^^^]

## 246

GenCorp Automotive: "The (New) Flat Earth Society Gathers In Shelbyville", by Brian Moskal, "Industry Week", October 2, 1989.

[^^^]

Уэйр цит. по интервью с автором.

[^^^]

Стоун цит. по интервью с автором.

[^^^]

## 249

Brother Industries: "Creativity in Japan: Some Initial Observations",  
by Dr. Nigel Holden, "Creativity and Innovation", April-June, 1986.

[^^^]

## 250

О власти рядовых членов профсоюза, текущей вниз: "Why Managers Resist Machines", "New York Times", February 7, 1988. См. также [169] - тонкое исследование о сложностях, создаваемых компьютеризованной технологией.

[^^^]

# 251

Модель человеческих отношений: "Japanese Organisational Behavior" by Teruya Nagao в [135], p. 27.

[^^^]

## 252

Приобретения и слияния: [73], р. 11 -15.

[^^^]

## 253

Об увольнениях: "General Semantics as a Diagnostic Tool in the Management of Radical Workforce Reduction", by Harold Oaklander на конференции, посвященной 50-й годовщине General Semantics, Йельский университет, 28 июля 1988.

[^^^]

# 254

Система IBM PROFS: IBM Public Relations (Armonk, N.Y.).

[^^^]

Вертикальная интеграция в нефтяной индустрии: [101], р. 3-7.

[^^^]

## 256

Вертикальная интеграция в производстве стали: [44], р. 114-115  
и 126-129.

[^^^]

## 257

Операции по воздушному фрахту: "Pan American World Airways to Contract Out All Belly Freight Space on Transcontinental Flights", "Journal of Commerce", November 1, 1985.

[^^^]

## 258

Внешние источники Ford и GM: "Original Auto Parts Will Grow 2-3%..." "Metalworking News", August 27, 1987.

[^^^]

## 259

AMA: "Vertical Integration of Multinationals Becomes Obsolete",  
"Management Today", June, 1986.

[^^^]

## 260

Производство чипов IBM: "How the Computer Companies Lost Their Members", by George Gilder, "Forbes", June 13, 1988.

[^^^]

# 261

Исследование М. И. Т.: "Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structures and Corporate Strategies", by Robert I. Benjamin, Thomas W. Malone, and Joanne Yates, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, April, 1986.

[^^^]

Мелкий бизнес в США: "The Inc. 100", журнал "Inc.", Мау, 1989.

[^^^]

О тройственных консорциумах: [322], р. 89.

[^^^]

Ламборгини из его статьи "Technological Change and Strategic Alliances" в сборнике International Management Institute/European Foundation к конференции по развитию менеджмента, Брюссель, 4-5 июня 1987.

[^^^]

## 265

Данные по аэропорту Атланты из "Hartsfield Atlanta International Airport Economic Impact Report", 1987, based on data prepared by Deloitte, Haskins&Sells и Martin, Murphy, Harps and Syphoe for Atlanta Department of Aviation. Также "Fact Sheet" of Airport Commissioner's Office.

[^^^]

Скалли цит. по [154], р. 96-97.

[^^^]

Отношения Matsushita с поставщиками: "Manufacturing Innovations Save 'Shitauke'", "Japan Economic Journal", January 16, 1988.

[^^^]

## 268

Группы пользователей VAX и Lotus: "The Number of user Groups Is Adding Up", by Judith A. Finn, "Digital Review", April 18, 1988.

[^^^]

## 269

Пользователи IBM: "Council Unites Top IBM User Groups", by Paul Tate, "Datamation", September 15, 1987.

[^^^]

## 270

Две триллионные секунды: "New Chips Offer the Promise of Much Speedier Computers", "New York Times", January 4, 1989.

[^^^]

## 271

О совместной обработке данных и одновременной инженерии:  
"Strategic Alliances Make Marketing&Manufacturing an International  
Game", by George Weimer, et al., "Industry Week", November 21,  
1988 (раздел "Integrated Manufacturing").

[^^^]

О "как раз вовремя": "Added Value Emanating from Acronyms",  
"Financial Times", December 13, 1989.

[^^^]

Motorola's Team Bandit: "State-of-the-Art CIM in 18 Months?" by John H. Sheridan, "Industry Week", December 5, 1988.

[^^^]

Преимущество японской автомобильной индустрии: "Time - The Next Source of Competitive Advantage", by George Stalk, Jr., "Harvard Business Review", July-August, 1988.

[^^^]

Toyota и ускорение банка: "Fast-Cycle Capability for Competitive Power", by Joseph L. Bowler and Thomas M. Hout, "Harvard Business Review", November-December, 1988.

[^^^]

## 276

Крупи цит. по: "Political Risk Begins at Home", "Across the Board",  
January, 1986.

[^^^]

Об озабоченности английской королевы см.: "Scottish Nationalism Threatens British Unity", "Los Angeles Times", December 25, 1988.

[^^^]

Габсбурги в Центральной Европе: [545], p. 26, 27, 422.

[^^^]

О последствиях землетрясения в Токио: "The Japanese Earthquake Explained" (first published, September 1923), "Natural History", April, 1980; "When the Big One Hits Tokyo..." by Edith Terry, "World Press Review", December, 1989, and "How a Tocyо Earthquake Could Devastate Wall Street", by Michael Lewis, Manhattan, inc., June, 1989.

[^^^]

О возрастании межэтнических столкновений в США: "New Interehnic Conflict Replaces an L.A. History of Biracial Politics", "Los Angeles Times", January 7, 1990; "Shake-Up at Latino Station Sparks Protest", "Los Angeles Times", June 6, 1989; "Cubans, not Haitians, Offered Legal Status: Black "Outraged", by Kathleen Kelly, "National Catholic Reporter", February 24, 1984; "Showdown on Middle Neck Road", by Robert Sper, "Present Tense", May-June, 1989; "Swapping Lessons", "Los Angeles Times", January 11, 1990; "Rapping Solo", "Billboard", January 13, 1990.

[^^^]

О первом нацистском митинге, где выступал Гитлер, см.: [580], р. 54.

[^^^]

О решающих меньшинствах: [103], см. всю книгу, особенно главу 12 о ложе П-2; также [95], р. 16; [165], р. 3-4 и всю книгу после "Gelli"; "The Roots of Kahanism", Ha'am newspaper, University of California at Los Angeles, January-February 1987; "Links of Antisemitic Band Provokes 6-State Parley", "New York Times", December 27, 1984; "Neo-Nazis Dream of Racist Territory", "New York Times", July 5, 1986; "The Charmer", "New York magazine", October 7, 1985; "Lyndon LaRouche: From Marxist Left to Well-Connected Right", by John Mintz, "Washington Post National Weekly", February 25, 1985; "LaRouche Fringe Stirs in Germany", "New York Times", June 30, 1986; [203] см. всю книгу.

[^^^]

Об увеличении числа групп, разжигающих ненависть: "Rioting in the Streets: Deja Vu?" by William L. Tafoya, "C(riminal) J(ustice)" - the Americas, December 1989 - January 1990.

[^^^]

Относительно разрастания "священных войн" см.: "High-Intensity Aggressive Ideologies as an International Treat", by Yehezkel Dror, "Jerusalem Journal of International Relations", vol. 9, N. 1, 1987.

[^^^]

Высказывание Этуотера дается в изложении, услышанном автором.

[^^^]

Статью Цуруми см.: "F Bureaucratic Hold on Japan", "Los Angeles Times", January 25, 1988.

[^^^]

Конкурирующие министерства в Токио: "Turf Battles and Telecom", by Kazuhisa Maeno, "Jornal of Japanese Trade and Industry", no. 5, 1988. О внутриминистерской конкуренции см. в необычайно содержательной книге "Conflict in Japan" by Ellis S. Krauss, Thomas P. Rohlen, and Patricia G. Steinhoff, eds. (Honolulu: University of Hawaii Press, 1984), p. 298.

[^^^]

Приватизационные планы в Мексике: "First State of the Nation Report", "President Carlos Salinas de Gortari" (Mexico City), November 1, 1989.

[^^^]

О распродажах, проводимых компанией Мобил: "Integrated - and Determined to Stay That Way", by Toni Mack, "Forbes", December 12, 1988; также "Less Is Less", "Forbes", April 4, 1988.

[^^^]

## 290

Саботаж в Японии: "Paralysis on the Tracks", "Time", December 9, 1985.

[^^^]

## 291

Приватизация Японской телефонной и телеграфной сети: "Hold the Phone", by Richard Phalon, "Forbes", October 17, 1988; "Japan's Spending Spree", "World Press Review", January 1990; см. также: "Deregulation, Privatization Spur JAL to Diversify Operations", by James Ott and Eiichiro Sekigama, "Aviation Week and Space Technology", May 8, 1989.

[^^^]

О ходе приватизации в разных странах: "Can a Privatized Matra Do Better on Its Own?", by Jennifer L. Schenker, "Electronics", February 18, 1988; "Why Boon Just Can't Let Go", "Business Week", April 4, 1988; "A Choicwe Menu from Jacgues Chirac", by Michael McFadden, "Fortune", January 5, 1987; "How Many Bureaucrats to Install a Phone?", by Richard C. Morais, "Forbes", September 19, 1988; "Aair Canada Comes of Age", "MacLean's" (Toronto), April 25, 1988.

[^^^]

Попкин о сокращении иерархий: [201], p. 227-228.

[^^^]

## 294

Действия Коля в обход министерства иностранных дел ФРГ:  
"Ostropolitik Pays Belated Dividend for Germany's Elder Stateman",  
"Financial Times", December 14, 1989.

[^^^]

Джонсон о свободе информации: [194], р. 3-4.

[^^^]

## 296

20 млн. засекреченных документов: "The Future of Intelligence",  
by Walter Laquerer, "Society", November-December, 1985.

[^^^]

ЦРУ цит.: [194], р. 24.

[^^^]

## 298

Утечка сведений, связанных с Рикрут-Космос: "Gentlemanly Press Gets Gloves Dirty", "Insight", December 4, 1989.

[^^^]

## 299

Патти цит. по: "Tory Thought Curbed by "Fear of Leaks", "Times" (London), October 10, 1986.

[^^^]

## 300

Джерджен об утечках информации из Белого дома: "Secrecy Means Big Things Get Little Thought", "Los Angeles Times", November 27, 1986.

[^^^]

# 301

Киссинджер и прослушивание служебных телефонов: [574], р. 338.

[^^^]

Вьетнамский доклад: [421], р. 6.

[^^^]

Относительно телеграммы Циммермана: [397], р. 18.

[^^^]

## 304

Закулисная игра в случае Шульц - Келли: "Shultz Calls Envoy Home, Saying He Dealt in Secret", "Los Angeles Times", December 9, 1986; "Shultz Warning Envoys to Stop Bypassing Him", "New York Times", December 18, 1986.

[^^^]

История Киссинджера и посла США в Южной Корее см.: Seymour M. Hersh в кн. "The Price of Power" (New York: Summit Books, 1983), р. 42-43.

[^^^]

Канал связи Киссинджер - Добрынин: [427], р. 153, 193.

[^^^]

Обходной маневр в кризисе, вызванном советскими ракетами на Кубе: [407], р. 146-147.

[^^^]

Тактика двойного канала передачи информации: [427], р. 205.

[^^^]

О случае Красной бригады см.: [435], р. 129.

[^^^]

## 310

О СПИДе см.: "Soviets, At Last, Face up to AIDS", "Los Angeles Times", April 22, 1989; также "The KGB's New Muscle", "U.S. News and World Report", September 15, 1986.

[^^^]

# 311

Манипуляция в Иерусалиме: "Peres Offic, in Israeli Ingighting, Bars Shamir Message to Embassies", "New York Times", January 15, 1987.

[^^^]

Черчилль о подлинных документах: [398], р. 292.

[^^^]

# 313

Сунуну как знающий компьютер губернатор: "The Granite State of Art", "Time", January 27, 1986.

[^^^]

# 314

Машинная разработка программного обеспечения: "From CASE to Software Factories", by Herbert Weber, "Datamation", April 1, 1989.

[^^^]

# 315

Сравнение прибыли и сосисок и ДМ: "Cute Tricks on the Bottom Line", by Gary Hector, "Fortune", April 24, 1989.

[^^^]

# 316

Мафия ампутирует палец; [485], р. 74.

[^^^]

## 317

Перечень компьютерных преступлений, подготовленный министерством юстиции США: "Electronic Capers", by J.A. Tujo, "Information Executive", vol. 2, 1, 1985.

[^^^]

## 318

О пропаже писем конгрессменов: "Two Cases of Computer Burglary", "New York Times", March 21, 1986.

[^^^]

Выборы в Южной Коре: "Observers Allege Computer Fraud in S. Korea Poll", "Financial Times", December 21, 1987.

[^^^]

## 320

Проект наблюдения за выборами: "Electronic Elections Seen as Invitation to Fraud", "Los Angeles Times", July 4, 1989.

[^^^]

Стокман: [227], р. 92.

[^^^]

Относительно Бюро переписи населения см.: "Analyzing the Figures That Shape Our Daily Lives", by Richard Lipkin, "Insight", May 22, 1989; "Political Power and Money at Stake in Census Undercount Fight", "Washington Post", January 11, 1988; "False Signals on Inflation", "Newsweek", July 28, 1986; "Measuring Money", by John Roberts, "National Westminster Moneycare magazine" (London), October - November, 1986; также интервью автора с Джеком Кеном, директором Бюро переписи населения США, и персоналом.

[^^^]

Высказывание Роны цит. по: "Spy Sattelites: Enntering a New Era",  
"Science", March 24, 1989.

[^^^]

## 324

Экспертные системы: "Car and Plane Makers Fuel Up with CAD, AI" и "Oil Companies Exploit as Much as Explore IS", обе в "Datamation", November 15, 1989. См. также: "New Shells for Old Iron", by John J. Popolizio and William S. Cappelli, "Datamation", April 15, 1989.

[^^^]

Использование моделей: [463], p. 9-10, 31-32.

[^^^]

## 326

Сколько стало бедных: "Taking the Measure, or Mismeasure, of It All", "New York Times", August 28, 1984.

[^^^]

Недоучет при переписи: "Hide and Seek", "Atlantic", December 1988.

[^^^]

Иск к Бюро переписи: "Accord on Census May Bring Change in Minority Data", "New York Times", July 18, 1989.

[^^^]

О древнеегипетских шпионах см.: [403], р. 111.

[^^^]

Бабочки Баден-Поуэлла: [394], р. 7-8.

[^^^]

Историю капитана Гиити Танака см. [394], р. 21-23.

[^^^]

Массовый шпионаж: [426], p. 83.

[^^^]

Об использовании "рабкоров" см.: [417], р. 6.

[^^^]

Историю жизни Рихарда Зорге см.: [404], р. 325-343.

[^^^]

Зона наблюдения, обеспечиваемая системами дистанционных датчиков: [399], p. xvi.

[^^^]

## 336

Прослушивание лимузинов и полигона Лоп Нор: "Exit Smiley, Enter IBM", "The Sunday Times" (London), October 31, 1982.

[^^^]

О "разведывательном сообществе" США: [424] и [422] повсюду; [434] Chapters 1 and 2; также интервью с Алфредом Кингоном (Kingon), главой агентства "Кингон Интернейшнл", бывшим секретарем кабинета министров США.

[^^^]

Относительно советской разведки: [404] везде; [434] Chapters 4 and 5; также отчасти [425]. Также см.: [526], р. 166-167, где речь идет о техническом шпионаже.

[^^^]

Французская разведка: [415] везде; [434] Chapter 7; [423] Chapter 6.

[^^^]

## 340

Немецкая разведка: "Smiley Without People: A Tale of Intelligence Misjudgments", "Der Tagesspiegel" (Berlin), January 6, 1990; также [434], p. 3, 113, 127, 130, 182; [423], p. 127-147 and 254-257.

[^^^]

# 341

Японская разведка: [423] Chapter 8; см. также [426], где дан краткий экскурс в историю.

[^^^]

О транссибирском инциденте см.: [423], р. 255.

[^^^]

## 343

Об "отлучении" Новой Зеландии см.: "British Ban Kiwis From Intelligence Briefings", "The Sunday Times" (London), May 4, 1986.

[^^^]

## 344

Случай шпионажа, связанный с Харпером, см.: [434], р. 165.

[^^^]

## 345

О стоящей перед Аргентиной дилемме: интервью автора, взятые в Буэнос-Айресе.

[^^^]

## 346

Восточноевропейское сотрудничество с Москвой после падения коммунистических правительств: "It's Still Business as Usual for Spies, Even as the Eastern Bloc Rises Up", "New York Times", December 31, 1989.

[^^^]

## 347

Американская разведка в ЮАР: "U.S. Is Said to Have Given Pretoria Intelligence on Rebel Organization", "New York Times", July 23, 1986; также "Query on CIA Tie to Mandela Case Deflected", "Los Angeles Times", June 13, 1990.

[^^^]

Австралийская помощь ЦРУ в Чили: [402], р. 24-25.

[^^^]

Франко-португальское и франко-марокканское сотрудничество:  
[415], р. 79-80, 71-73.

[^^^]

Сотрудничество румын с Организацией освобождения Палестины: [416], р. 13, 15-35, 92-99.

[^^^]

# 351

Израильское сотрудничество с Соединенными Штатами: [424], р. 205-207.

[^^^]

## 352

Советско-американское сотрудничество: "Ex-KGB Aides to Join U.S. Talks on Terrorism", "Los Angeles Times", September 25, 1989.

[^^^]

Влияние обмена разведанными и гражданские права: [411], р. 373.

[^^^]

## 354

История с иракскими военными самолетами: "The 300-Million-Dollar Disaster" in "The Voice of the Arab World" (London), без даты; также [392] везде.

[^^^]

## 355

"Контрольные списки" Агентства национальной безопасности и Главного управления правительственных коммуникаций: "Exit Smiley, Enter IBM", "The Sanday Times" (London), October 31, 1982.

[^^^]

Высказывания Олмера цитируются из его интервью с автором.

[^^^]

Ядерное жульничество Чаушеску: [416], р. 292-297.

[^^^]

Успешная операция может компенсировать весь бюджет разведки: [415], р. 41-42.

[^^^]

КГБ в Токио: [413], р. 103-104.

[^^^]

# 360

Местоположение Линии Икс в организационной структуре КГБ:  
[434], р. 87.

[^^^]

## 361

О КОКОМе: "Appeal for CoCom Blacklist to be Overhauled", комментарий в "Frankfurter Rundschau", November 29, 1989 (перевод в "The German Tribune", December 10, 1989); "American Hypocrisy Highlighted in CoCom Rule Implementation", "Japan Economic Journal", July 2, 1988; "A Challenge for High-Tech Censors", "Financial Times", October 19, 1988; "U.S. Set to Ease European Defence Technology Curbs", "Financial Times", January 29, 1988. Также [526], p. 15.

[^^^]

## 362

Экологическая война: "Turkey's Stranglehold on the Euphrates Irks Its Neighbours", "Financial Times", January 3, 1990.

[^^^]

# 363

Отношения фирмы Бехтел с ЦРУ: [130], р. 117.

[^^^]

## 364

200 американских разведчиков "под крышей" торговых фирм:  
"Business Pose by U.S. Spies Reported", "New York Times", February  
28, 1974.

[^^^]

## 365

В Соединенных Штатах граждан не принуждают шпионить:  
[434], р. 49.

[^^^]

Пять стран: из интервью автора с Кевином Корбли, координатором по работе со средствами массовой информации EOSAT, службы наземного наблюдения за спутниками.

[^^^]

О спутниках "Ландсат" и "SPOT": "Space Cameras and Security Risks", by David Dickson, "Science", January 27, 1989; "Civilians Use Satellite Photos for Spying on Soviet Military", "New York Times", April 7, 1986. Интервью Корбли: "Spotlight", vol. 3, no. 2, June 1989 (SPOT Image Corporation); также "SPOT Data Products and Services" (catalog); также "SPOT Surveillance brochure", где содержится уведомление потенциальным покупателям: "Прежде чем принять какое-либо решение в отношении цели, находящейся глубоко внутри зоны, которая недостижима для разведывательных полетов и беспилотных радиоуправляемых самолетов, доверьтесь полученным со "SPOT" изображениям для анализа цели, "опасностей" вокруг нее и ведущего к ней пути. "SPOT" также предлагает "содействие в достижении", включающее радиообнаружение и определение дальности с широким охватом для всестороннего исследования средств проникновения, в форме передаваемых через "SPOT" трехмерных изображений".

[^^^]

Обработка данных дистанционного зондирования для коммерческих и военных целей представляет собой развивающийся бизнес. См.: EOSAT "Directory of Landsat - Related Products and Services - United Products and Services - International Edition, 1989", from EOSAT, Lanham, Maryland.

[^^^]

## 369

Сеть космической массовой информации (Space Media Network): см.: брошюры данной организации; также "Photos Prove '57 Nuclear Disaster", "Chicago Tribune", December 1, 1988; "Satellite Photos Apper to Show Construction of Soviet Space Shuttle Base", "New York Times", August 25, 1986; Space Media Network "List of Media Projects".

[^^^]

## 370

О создании странами собственных спутников и ракетной техники: "Star Wars", by Sterett Pope, "World Press Review", December, 1989.

[^^^]

# 371

Эффект ускорения в разведывательной деятельности: "E. European Events Out-run Intelligence Analysts, Panel Told", "Los Angeles Times", December 13, 1989.

[^^^]

Конрад, см. его "Under Western Eyes", 1911.

[^^^]

## 373

МакФерлейн в Тегеране: "Iran Says McFarlane Came on Secret Mission to Tehran", "Washington Post Foreign Service", November 11, 1986; "Cloak and Dagger", "Newsweek", November 17, 1986; "Reagan's Backdoor Hostage Deal with Iran", "U.S. News&World Report", November 17, 1986; "Cake Delivered to Iranians Was Strictly Kosher", "Los Angeles Times", February 27, 1987.

[^^^]

# 374

Diane Sherwood, "Federal Information: Who Should Get It, Who Shouldn't?", "The World & I", January, 1990.

[^^^]

## 375

Данные о количестве увольнений: "Heading for an Override?", "Time", July 18, 1988.

[^^^]

## 376

О справедливости: "Heading for an Override?", "Time", July 18, 1988; "Closing Law's Key Provisions", "Nation's Business", January, 1989; "72-73 Senate Vote Approves Notice of Plant Closings", "New York Times", July 7, 1988.

[^^^]

## 377

О гражданах Осаки: "Group Seeks Access to City's Information",  
"Japan Times", August 29, 1989.

[^^^]

Законодательство о свободе информации: "Role of Access Coordinators Under Scrutiny", "Transnational Data and Communication Report", March, 1989, а также "International FOI Roundup", "Transnational Data Report", June, 1985. В этом журнале содержатся сведения о движении за свободу информации.

[^^^]

## 379

О запросах в конгрессе: "Transportation Secretary Assails Publicizing of Terrorist Warnings", "New York Times", April 13, 1989.

[^^^]

## 380

Инцидент на северо-западных авиалиниях: "Northwest Planned to Disclose Bomb Threat at the Gate", "Los Angeles Times", December 30, 1989; "Northwest Warns Flight's Ticket Holders of Threat", "New York Times", December 29, 1989.

[^^^]

# 381

О СПИДе: "AIDS: Who Should Be Tested?", "Newsweek", May 11, 1987; "As AIDS Spooks the Schoolroom", "U.S. News and World Report", September 23, 1985; "Putting AIDS to the Test", "Time", March 2, 1987; "Mandatory Testing for AIDS?", "Newsweek", February 16, 1987.

[^^^]

Имеет ли какая-нибудь страна право знать о других странах?  
"Sweden Protests to Moscow Over Lack of Warning", "Financial Times", April 30, 1986; "Russians Pressed to Give Full Details of Nuclear Disaster", "The Times" (London), April 29, 1986.

[^^^]

Статья Стэнфилда Тернера: "The U.S. Responded Poorly to Chernobyl", "New York Times", May 23, 1986.

[^^^]

Инцидент с химическим оружием в Ливии: "Libyan Plant Sparks Storm in Bonn", "Washington Post", January 19, 1989; "West Germany in Libya Probe", "Financial Times", January 14/15, 1989; "Senator Assails Bonn in Libya Scandal", "Los Angeles Times", January 29, 1989; "Vigilance, Luck Expose Libya Plant", "Los Angeles Times", January 22, 1989.

[^^^]

Пиратское копирование записей: "Thai Copyright War Divides Washington", "Financial Times", January 27, 1989.

[^^^]

## 386

Книжное пиратство: "Barbary Book Prates", "World Press Review", June, 1986; "La book connection", "L'Express", March 29, 1985; "Copyright Holders Name 12 Pirate Nations", "Financial Times", April 25, 1989.

[^^^]

# 387

О фильме "Индиана Джонс": "High-Tech Tactics Slow Film Piracy",  
"New York Times", January 20, 1986.

[^^^]

## 388

О тайваньских подростках: "Pulling the Plug on Pirate Videos", "Los Angeles Times", January 8, 1990.

[^^^]

О краже компьютерных программ: "Psst! hey, mister, want to buy some software cheap?", "PC Computing", October, 1988; "Thai Copyright War Divides Washington", "Financial Times", January 27, 1989.

[^^^]

Японская позиция в отношении интеллектуальной собственности: "Putting a Price on Intellect", "Journal of Japanese Trade and Industry", no. 5, 1988.

[^^^]

# 391

Позиция ЕС: "Brussels Plan for IPR Control", "Financial Times", July 4, 1989.

[^^^]

# 392

Слова Харлана Кливленда взяты из: "WFSF Newsletter" (World Future Studies Federation), July, 1989.

[^^^]

О недостатках в распространении информации см. [332], р. v.

[^^^]

# 394

О фармацевтической продукции: "Whose Idea Is It Anyway?",  
"Economist", November 12, 1988.

[^^^]

## 395

О начальном периоде газетного дела см.: [171], р. 5-6; [179], р. 203-205.

[^^^]

О росте "общественного мнения": [538], р. 14.

[^^^]

что-то вроде куриного супа с вермишелью. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 398

О роли Си-эн-эн: "Watching Cable News Network Grow", "New York Times", December 16, 1986; "Triumphant Ted", "Playboy", January, 1990; см. также документы CNN: "The Growth of a Global Network", "Milestones", "Live Reporting", а также целиком [180].

[^^^]

Фидель Кастро: Тернер показывал запись автору в частном порядке.

[^^^]

## 400

Новые телевизионные сети и службы в США: "Cable", "Hollywood Reporter", 1989-1990 TV Preview; "'Channel One' Could Whittle Away at Net and Syndie Teen and Coin", "Variety", June 14-20, 1989.

[^^^]

# 401

О числе доступных каналов см.: [68], p. 281; "Technology Adds Choices and Programming Needs", "New York Times", July 24, 1989.

[^^^]

## 402

О прямом спутниковом вещании: "One Hundred and Eight Channels by 1993? Stay Tuned, America", "International Herald Tribune", February 22, 1990.

[^^^]

## 403

О росте независимых станций и синдикатов: "The Future of Television", "Newsweek", October 17, 1988.

[^^^]

# 404

Игер цит. по: "Technology Adds Choices and Programming Needs",  
"New York Times", July 24, 1989.

[^^^]

## 405

Слова Эла Бертон, исполнительного директора универсального телевидения и президента компании "Эл Бертон Продакшнс", взяты из интервью с ним автора этой книги.

[^^^]

## 406

Европейские каналы спутниковой связи: "Tube Wars", "Business Month", December, 1988.

[^^^]

## 407

О конкуренции между Би-эс-би и Скай см.: "BSB Inks 5-Year Output Deal with Orion; Rumors of Oz' Bond Pulling Out Aboard", "Variety", June 14-20, 1989; "Activate the Death Star", "Economist", July 8, 1989.

[^^^]

## 408

О французском телевидении: "Off-Screen TV: Scandal, Sex, Money", "New York Times", January 18, 1988; "Boost for Cable TV Industry in France", "Financial Times", February 9, 1990; "France's New Television Order", "Broadcasting", August 24, 1987; "Commercial TV, Mon Dieu!", "Time", March 17, 1986; "Le Defi Disney", "Forty ", February 20, 1989.

[^^^]

## 409

О немецком телевидении: "New German TV: Idiot Culture or Breath of Air?", "New York Times", February 11, 1985; "Tube Wars", "Business Month", December, 1988.

[^^^]

## 410

Рекламирование слияния различных агентств: "WPP, the New Giant of... PR?", "Business Week", May 29, 1989; "Upbeat View at Saatchi New York", "New York Times", June 21, 1989. (К 1990 г. ситуация стала казаться менее оптимистичной.)

[^^^]

# 411

Неудача стратегии "тотальной рекламы": "Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", "Wall Street Journal", May 12, 1988; "The Overselling of World Brands", "Financial Times", December 21, 1988; "Why the Single Market Is a Misnomer - and the Consequences", "Financial Times", December 21, 1988.

[^^^]

## 412

"Сони" в Голливуде: "\$3 Billion Bid for Columbia by Sony", "Los Angeles Times", September 26, 1989. В этом первом сообщении истинная цена оказалась заниженной. Двумя днями позже, 28 сентября, в статье "Sony Has High Hopes for Columbia Pictures" газета "New York Times" привела цифру 3,4 млрд. долларов. В статье "Sony Goes to Hollywood", "The Sunday Times" (London), October 1, 1989, эта сделка оценивалась примерно в 5 млрд. долларов.

[^^^]

# 413

Империя Мэрдока: "Four Titans Carve Up European TV", "Nation", January 9/16, 1989; "Tube Wars", "Business Month", December, 1988.

[^^^]

## 414

Краткий биографический очерк о Максвелле: "Larger Than Life", "Time", November 28, 1988; см. также: "Four Titans Carve Up European TV", "Nation", January 9/16, 1989; "Business Goes Global", "Report on Business Magazine - The Globe and Mail" (Toronto), February, 1989.

[^^^]

## 415

Биографические данные о Моне и Бертелсмане: "Reinhard Mohn", "Nation", June 12, 1989; см. также все разделы в [134]; "Business Goes Global", "Report on Business Magazine - The Globe and Mail" (Toronto), February, 1989; "Bertelsmann Philosophy", брошюру самого Бертелсмана.

[^^^]

## 416

Правовая победа мексиканцев: "Mexicans Who Sued Deputies Win \$1 Million", "Los Angeles Times", January 25, 1990; "Videotape Is Centerpiece of 'Victorville 5' Brutality Lawsuit", "Los Angeles Times", January 9, 1990.

[^^^]

# 417

О видеофильмах чешских бунтовщиков: "The Czechoslovak Pen Defies the Party Sword", "Financial Times", November 28, 1989.

[^^^]

# 418

Прекрасная сводка о политическом использовании телевидения и видеокассет содержится в "TV, VCRs Fan Fire of Revolution", "Los Angeles Times", January 18, 1990.

[^^^]

## 419

Чаушеску однажды пригласил автора провести с ним вместе каникулы, чтобы посмотреть сериал "Кожак". Это удивительное предложение поступило после длинной встречи румынского президента с Тоффлерами вместе с Гарри Барнсом, который был тогда американским послом в Бухаресте. Это было в 1976 г. О последних днях Чаушеску см.: "How the Ceausescus Fell: Harnessing Popular Rage", "New York Times", January 7, 1990.

[^^^]

## 420

О роли телевидения в событиях на Филиппинах см.: "Playing to the TV Cameras", "U.S. News and World Report", March 10, 1986.

[^^^]

# 421

О румынской революции: "How the Ceausescus Fell: Harnessing Popular Rage", "New York Times", January 7, 1990; "Romanian Revolt, Life and Uncensored", "New York Times", December 28, 1989; "Message of the Media", "Financial Times", December 30, 1989.

[^^^]

## 422

Дрезден остается недоступным для западногерманского ТВ: "The Long Journey out of the Valley of the Ignorant", "Stuttgarter Zeitung", December 19, 1989.

[^^^]

## 423

О роли "Голоса Америки" - выступление Ричарда Карлсона, директора "Голоса Америки", в подкомитете Комитета по иностранным делам в конгрессе США 15 июня 1989 г.; см. также "Old Men Riding a Tiger and Feeling Paranoid", "Los Angeles Times", January 8, 1990.

[^^^]

## 424

О христианстве в Южной Корее: "Chun's \$21 Million Apology", "Newsweek", December 5, 1988; "Papal Nod to a Christian Boom", "Time", May 14, 1984.

[^^^]

## 425

О том, как Хомейни использовал видеозаписи, см.: "The Ayatollah's Hit Parade", "Time", February 12, 1979.

[^^^]

## 426

О политике настенных плакатов: "Peking's Posters Point Finger of Protest to the Party", "Financial Times", June 17, 1988.

[^^^]

Суммарные сведения, касающиеся восстания китайских студентов, содержатся в: [363], p. 219-220; "State of Siege", "Time", May 29, 1989; "China's Long Winter", "Monthly Review", January, 1990; "Watching China Change", "Columbia Journalism Review", September/October, 1989.

[^^^]

Новая роль "мета-новостей" проявляется в том, что СМИ используют в качестве своей темы то, что происходит в самих СМИ, т.е. речь идет об интересе к "знанию о знании". См. об этом: "The Revolution Will Not Be Televised", "Los Angeles Times", May 22, 1989; "China Allows Foreign Broadcasters to Resume News Transmission", "New York Times", May 24, 1989; "China Lets World Hear but Not See", "New York Times", May 21, 1989.

[^^^]

Об использовании новых СМИ в политических целях: "...As Chinese in U.S. Pierce a News Blockade", "New York Times", May 24, 1989; "TV, VCRs Fan Fire of Revolution", "Los Angeles Times", January 18, 1990; "Phones, Faxes: Students in U.S. Keep Lines of Communication Open", "Los Angeles Times", June 6, 1989.

[^^^]

## 430

Первые попытки "глушения" простыми гражданами: "Chinese Students in U.S. Seeking to Foil Tip' Lines", "Los Angeles Times", June 11, 1989.

[^^^]

зависимость всех стран и народов друг от друга. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 432

Об управляемых игроках в гольф - интервью автора с Гордоном Сталбергом, председателем Американской корпорации интерактивных СМИ, и ее президентом Бернардом Ласкиным, а также документы этой корпорации.

[^^^]

По-видимому, по имени французского библиофила XV—XVI вв.  
Jean Grolier de Servieres. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 434

Учреждение, основанное в середине прошлого века на средства Джеймса Смитсона в Вашингтоне, его цель — приобретение и распространение естественнонаучных знаний; в настоящее время — национальный американский музей. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 435

Электронные игры: "Computer Company Plans to Bring TV Viewers Into the Action", "Los Angeles Herald Examiner", February 11, 1988.

[^^^]

## 436

Статъи Джилдера: "Forget HDTV, It's Already Outmoded", "New York Times", May 28, 1989; "IBM-TV?", "Forbes", February 20, 1989.

[^^^]

## 437

О факсах и миллиардах страниц говорит американский конгрессмен Эдвард Марки: "Ban Fax Attacks; They Are Costly", "USA Today", May 31, 1989.

[^^^]

## 438

Об аварии на американской телефонной станции: "President Reagan Declares Martin Luther King, Jr., Day", "Jet", January 23, 1989; "AT&T Pinpoints Source of Service Disruption", "New York Times", January 17, 1990; "AT&T Fiasco: Tense Fight With Haywire Technology", "Los Angeles Times", January 19, 1990.

[^^^]

## 439

Мориц об "экранном" поколении: письмо к автору от Джеффри Морица, президента национального телевизионного колледжа.

[^^^]

# 440

Споры относительно того, что "Бог умер": "Toward a Hidden God",  
"Time", April 8, 1966.

[^^^]

Об исламских фундаменталистах в Азербайджане: репортажи о восстании в Азербайджане в 1989 г. и об убийствах армян в Баку содержат противоречивые сведения; и о роли местных руководителей коммунистической партии, о том, что Москва не прислала вовремя войска для восстановления порядка, о характере азербайджанского движения. См. "Baku: Before and After", "Literaturnaya Gazeta International" ("Литературная газета", Москва), March 1990; "Iran Warns Against 'Harsh' Soviet Moves in Azerbaijan", "Los Angeles Times", January 18, 1990; "Fundamentalism Blamed for Uzbek Rioting", "Financial Times", June 14, 1989; "Soviets Are At Loss About Ethnic Unrest", "Wall Street Journal", July 21, 1989; "Tehran Is Said to Back 'Islamic Seal' but Not Separatism in Azerbaijan", "New York Times", January 21, 1990.

[^^^]

## 442

О фундаменталистах в Израиле см.: "Israel's Cultural War", "The Christian Century", July 16-23, 1983. Об отношениях с ранним немецким романтизмом см. [303], p. 60-63.

[^^^]

О расколе в партии "зеленых" и в идеологии "зеленого" движения см.: "Greens Trade Insults at Birthday Party", "Handelsblatt" (Dusseldorf), January 15, 1990; здесь сообщается о снижении статуса немецких "зеленых" по мере того, как главные партии усваивают кое-что из их политики. Идеологический и философский раскол в мировом экологическом движении хорошо обрисован в журнале "New Perspectives Quarterly" ("NPQ"), где собраны многие ведущие идеологи экологического движения и обрисованы основные философские проблемы, с которыми оно сталкивается. "NPQ" занимает устойчивое положение среди наиболее выдающихся периодических изданий в Америке.

[^^^]

# 444

Высказывания Баро взяты из "Theology Not Ecology", а Закса - из "A Critique of Ecology", "NPQ", Spring 1989.

[^^^]

# 445

Иллич цит. по: "The Shadow Our Future Throws", "NPQ", Spring 1989; [517], p. 101-102; [240], p. 181.

[^^^]

# 446

Ссылка на Билмса и Байфорда - из "Armageddon and the Greens",  
"Financial Times", December 30-31, 1989.

[^^^]

# 447

Баро о "зеленом" Адольфе: "Theology Not Ecology", "NPQ", Spring 1989.

[^^^]

# 448

Ответный удар Турэна на отказ экологов от здравого смысла:  
"Neo-Modern Ecology", "NPQ", Spring 1989.

[^^^]

## 449

О немецком романтизме и возврате к природе: "The Dangers of Counter-Culture", "Undercurrents 21", April/May 1997; см. также [852], p. 50-55, [384], особенно гл. И, и [390], p. 188.

[^^^]

## 450

О восхищении нацистов средними веками: [391], р. 50, а также см. приведенную там карту.

[^^^]

# 451

Письмо Рона Джеймса "Green Tribe", "Economist", July 29, 1989.

[^^^]

## 452

Недовольство по поводу англосаксонского ТВ: "Vers un marche mondial de l'information televisee", "Le Monde Diplomatique" (Paris), June, 1988; "Hollywood Predominance Reflects Sad State of European Industry", "Sueddeutsche Zeitung" (Muenchen), January 6, 1990.

[^^^]

## 453

О стремительном падении цен на спутниковые антенны: интервью с экспертом по спутниковому вещанию Дэном Голдиным.

[^^^]

## 454

Ле Пэн о нацистах и лагерях смерти: "French Rightist Belittles Gas Chambers", "New York Times", September 16, 1987; "Le Front National and le drapeau nazi dans le champ belge a Rotterdam", "Le Soir" (Brussels), November 30/December 1, 1985; "Europeans showed Dissatisfaction With Ruling Parties", "Los Angeles Times", June 24, 1989.

[^^^]

## 455

О немецких республиканцах: "Europe's Grand Parties in a Tightening Vise", "Wall Street Journal", June 26, 1989; "Extreme Rightists Win Frankfurt Council Seats", "Los Angeles Times", March 13, 1989; "Germany's Republikaners Start a Rumble on the Far Right", "Wall Street Journal", July 24, 1989; "Is Extremist or Opportunist Behind Bonn Rightist's Tempered Slogans?", "New York Times", June 27, 1989; "Millstone Instead of Milestone for Republicans", "Sueddeutsche Zeitung" (Muenchen), January 15, 1990; "Former Nazi Quits as W.German Party Leader, Blaming Extremists", "Los Angeles Times", May 26, 1990.

[^^^]

## 456

Об эковандалах и противниках иммиграции: "Saboteurs for a Better Environment", "New York Times", July 9, 1989; см. также дискуссию на страницах издания "Earth First" (Canton, N.Y.), публикуемого экологическими экстремистами.

[^^^]

Об "яматоизме" и "уникальности" японского языка: "The 'Japan as Number One' Syndrome", "Japan Echo" (Tokyo), vol. 11, no. 3, 1984; "A New Japanese Nationalism", "New York Times Magazine", April 12, 1987. См. также [460], где содержится концепция об уникальности японского языка, приобретающая сильный политический и националистический резонанс, а также [317], в особенности главы 7 и 12, где содержится опровержение этой концепции.

[^^^]

О японском национальном чувстве: "A New Japanese Nationalism", "New York Times Magazine", April 12, 1987; "Mayor Who Faulted Hirohito Is Shot", "New York Times", January 19, 1990; "Attack on Nagasaki Mayor Stirs Fears of Speaking Out", "New York Times", January 21, 1990; "Rightist Held in Shooting of Blunt Nagasaki Mayor", "Los Angeles Times", January 19, 1990; "Japanese See a Threat to Democracy in Shooting of Nagasaki Mayor", "Los Angeles Times", January 20, 1990.

[^^^]

## 459

О шовинизме "зеленых" в России: [558], р. 110; см. также в [347], р. 38-39, предвидение относительно мессианского компонента в славянофильском национализме и его истоках, а также все главы в [548].

[^^^]

Об антисемитизме и "зеленом" камуфляже "Памяти": "The Secret of Pamyat's Success", "Wall Street Journal", April 3, 1989; "Ideological Terror" (letter), "Present Tense", November/December, 1989. 18 января 1990 г. бандиты ворвались на совещание в Московском центральном доме литераторов и громко выкрикивали угрозы и антисемитские лозунги, что было осуждено даже советским антисионистским комитетом, чье "возмущение" прозвучало в соответствующем "Заявлении", опубликованном в московской "Литературной газете" ("Literaturnaya Gazeta International", March, 1990). Комментарии общего характера и репортажи на эту тему: "Right-Wing Russians", "Christian Science Monitor", June 18, 1987; "Anxiety Over Anti-Semitism Spurs Soviet Warning on Hate", "New York Times", February 2, 1990; "Yearning for an Iron Hand", "New York Times Magazine", January 28, 1990; "Anti-Semitic Rallies Prompt Protest", "Washington Post", August 14, 1988; "Don't Underestimate Anti-Semitic Soviet Fringe" (letter), "New York Times", April 3, 1989. См. также [352], p. 66 и 86. Раскол между светскими реформаторами в Советском Союзе и мессиански настроенными русскими православными националистами отражается в очевидных различиях между двумя самыми крупными и мужественными представителями диссидентского движения. С одной стороны — это Андрей Сахаров, Нобелевский лауреат и борец за права человека, настоящий демократ, ориентированный на Запад, а с другой — это Александр Солженицын, в котором сочетается ярко выраженный русский национализм с религиозным мистицизмом и явной враждебностью к демократии.

[^^^]

# 461

О Шонхубере: "Is Extremist or Opportunist Behind Bonn Rightist's Tempered Slogans?", "New York Times", June 27, 1989.

[^^^]

Термин *менее развитые* — это вопиющая несправедливость, поскольку многие МРС являются высокоразвитыми в культурной и других областях. Более подходящим термином было бы «менее экономически развитые», и в этом смысле данное выражение будет здесь использовано. — *Примеч. автора.*

[^^^]

## 463

О вмешательстве в глубокие пласты природы: "A Small Revolution Gets Under Way", by Robert Pool, "Science", January 5, 1990.

[^^^]

# 464

Наиболее важные достижения: "Academy Chooses 10 Top Feats",  
"The Institute" (Institute of Electrical and Electronics Engineers),  
February 1990.

[^^^]

# 465

Комментарии о советском военно-техническом поражении:  
"Dithering in Moscow", "New York Times", December 14, 1989.

[^^^]

# 466

О традиции как инструменте выбора технологии: [120], р. 30.

[^^^]

Об уменьшении риска нововведений: [120], p. 35.

[^^^]

## 468

Сокращение использования США дешевой иностранной рабочей силы в производстве одежды: "Made in the U.S.A.", by Ralph King, Jr., "Forbes", May 16, 1988.

[^^^]

## 469

Пример Тэнди: беседа автора с Джоном Роучем, председателем корпорации Тэнди.

[^^^]

## 470

Цитаты Эрроу, Аткинса и "Форбса" даны из: "Made by the U.S.A." by Ralph King, Jr., "Forbes", May 16, 1988.

[^^^]

# 471

Время оборота у Бенетон: "Fast Forward", by Curtis Bill Pepper,  
"Business Month", February, 1989.

[^^^]

# 472

Время реакции поставщиков стали в Китае: "Bureaucrasy Blights China's Steel Industry", "Financial Times", December 16, 1988.

[^^^]

О снижении затрат энергии на каждую единицу продукции:  
"The Technology Revolution and the Restructuring of the Global Economy", by Umberto Colombo в "Proceedings of the Sixth Convocation of the Council of Academies of Engineering and Technological Sciences" в [521], p. 23-31.

[^^^]

# 474

О НОВЫХ КОМПОЗИЦИОННЫХ МАТЕРИАЛАХ: "A Small Revolution Gets Under Way", by Robert Pool, "Science", January 5, 1990.

[^^^]

## 475

О перемещении японских капиталовложений из Тайваня и Гонконга: "Political Reforms Pave Way", "Japan Economic Journal", October 1, 1988.

[^^]

Umberto Colombo: из [521], p. 25.

[^^^]

О еще более быстрых самолетах и проекте "трех Т": "Moving Toward a Supersonic Age", by Jiro Tokuama, "Center for Pacific Business Studies, Mitsui Research Institute" (Tokyo), 1988.

[^^^]

# 478

Аэропорт Перо: "Can Ross Perot Save America?", by Peter Elking,  
"Texas Monthly", December 1988.

[^^^]

## 479

О гонке вооружений в бедных странах: "Becoming Smarter on Intelligence", by Henrik Bering-Jepsen, "Insight", December 26, 1988, January 2, 1989.

[^^^]

О динамичных меньшинствах: "Foreigners in Britain, New Blood",  
"Economist", December 24, 1988.

[^^^]

Во время Второй мировой войны японские военные действительно планировали поселить большое число преследуемых в Европе евреев в Маньчжурии, тогда называемой Манчукуо, с этой целью. Однако «план Фугу», как известно, так и не был превращен в жизнь. — *Примеч. автора.*

[^^^]

О политике Бразилии в области платы за пользование фармацевтическими патентами: "Brazil: A Practical Guide to Intellectual Property Protection", "Business America", January 18, 1988, и "Whose Idea is it Anyway?", "Economist", November 12, 1988.

[^^^]

## 483

О распределении телефонов в мире: данные от Антони Рутковски, старшего советника Международного телекоммуникационного союза (Женева)/ International Telecommunications Union/.

[^^^]

# 484

О вкладе Гутенберга см.: "A Red Square Reformation" by Robert Conot, "Los Angeles Times", March 11, 1990.

[^^^]

## 485

Знаменитый выпад Хрущева в сторону Запада был сделан в присутствии группы западных дипломатов и сообщение о нем появилось в "We Will Bury You", "Time", November 26, 1956.

[^^^]

Горбачев об "эпохе информационной науки": из замечаний Горбачева перед Центральным Комитетом КПСС 5 февраля 1990 г., предоставленных ТАСС на английском языке. О возникновении класса "белых воротничков" в СССР см.: "Gorbachev Politics", by Jerry F. Hough, "Foreign Affairs", Winter 1989-1990; а также "Medias sovietiques: censure glasnost", "Le Point", March 12, 1990.

[^^^]

О текущем кризисе коммунизма как отражении концепции Маркса о "производственных отношениях", мешающих "средствам производства". Автор утверждал это в 1983 г. в [68], p. 78; а также в "Future Shock in Moscow", "New Perspectives Quaterly", Winter 1987; в "A Conversation with Mikhail Gorbachev"(series) by Heidi and Alwin Toffler, "Christian Science Monitor", January 5, 6, 7, 1987; и после встречи с тогдашним лидером коммунистической партии Цзао Дзиянем в Пекине, в "Socialism in Crisis", "World Monitor", January 1989. Этот же тезис поддерживает Егор Лигачев, член Политбюро ЦК КПСС и соперник Горбачева, в "World Marxist Review" (Prague), July 1987, и Валентин Федоров, заместитель ректора Московского института экономики, в "Ignorance is Bliss", - "Литературная газета" (Москва). Март, 1990.

[^^^]

Положения Ленина о роли знаний и культуры суммированы в его заявлении, сделанном в 1905 г., о том, что "литературная деятельность должна стать частью общего пролетарского дела, "винтиком" в едином и великом социал-демократическом механизме".

[^^^]

Об утопистах и социалистах XIX в.: см. [366].

[^^^]

## 490

Бритвенные лезвия в СССР: "El fracaso del marxismo-leninismo",  
"El Heraldó" (Mexico City), December 3, 1989.

[^^^]

# 491

"Проблема с вычислениями" при социализме: см. [133], глава 26, озаглавленная "Невозможность экономического вычисления при социализме", особенно с. 698-699; также [120], с. 52-65 и 241.

[^^^]

## 492

Сдвиг Польши в сторону рыночной экономики: "East Europe Joins the Market and Gets a Preview of the Paun", "New York Times", January 7, 1990.

[^^^]

## 493

Выжимая все из сельского хозяйства: [377], р. 212-229; также более подробное воспроизведение дискуссии о социалистическом первоначальном накоплении Преображенского (иногда встречается "первоначальное социалистическое накопление") в [351], р. 163-180.

[^^^]

Умерла ли мечта? С опозданием заметив возникновение новой системы создания благосостояния Третьей волны и ее социальные корреляты, некоторые западные социалисты и коммунисты пытаются перегруппироваться вокруг новых тем. См.: "It's the End of the Road for Communism", отрывки из речи Мартина Жака (Martin Jacques), редактора "Marxism Today", помещенной в "The Sunday Times" (London), November 26, 1989. Жак делает упор на экологию, равенство полов, конец центрального планирования, поддержку "гражданского общества". Однако высказываясь против индивидуализма, он подводит итоги следующими словами: "Социализм - это взаимозависимость, солидарность, равенство" и "возрождение коллективизма".

[^^^]

## 495

Военная мускулатура Индии: "India Rejects Japanese Criticism" и "Last Confident Leaves Maldives", оба в "Jane's Defence Weekly", November 18, 1989; также "The Awakening of an Asian Power", "Time", April 3, 1989; и "India is Reportedly Ready to Test Missile With Range of 1,500 Miles", "New York Times", April 3, 1989.

[^^^]

# 496

Распространение ракет: "Third World Missile-Making Prompts Campaign by C.A.I.", "New York Times", March 31, 1989.

[^^^]

## 497

Захват ядерных боеголовок исламскими экстремистами или восставшими военными: "U.S. Worried by Nuclear Security in Unstable Soviet Empire", "Los Angeles Times", December 15, 1989.

[^^^]

## 498

Знаменитая цитата Исихары о возможности Японии опрокинуть равновесие власти в мире продажей новейших чипов СССР: [318], р. 3-5. Также "Seeing a Dependent and Declining U.S., More Japanese Adopt a Nationalistic Spirit", "New York Times", September 1, 1989.

[^^^]

## 499

Опасности финансового краха: "A Post-Panic System", by Alwin Toffler, "New York Times", October 25, 1987; опасения Гринспена отражены в "Market Globalizatio Risky, Greenspan Says", "Los Angeles Times", June 15, 1989.

[^^^]

## 500

Контроль центра за национальными бюджетами и фискальной политикой был предложен в докладе Делора, который был единодушно одобрен комитетом центральных банкиров и экспертов ЕС в апреле 1989 г. См.: "Sovereignty and Fiscal Policy", "Financial Times", July 18, 1989.

[^^^]

## 501

Японские военные расходы. Под давлением Вашингтона, требовавшего "разделить бремя" расходов на оборону, военный бюджет Японии постоянно увеличивался, постепенно превышая соответствующие статьи бюджетов Франции и Западной Германии и оставаясь примерно на уровне бюджета Великобритании (чуть ниже или чуть выше в зависимости от конвертируемости валюты и прочих факторов). Явно недостижимыми для Японии оставались только США и СССР, однако если взглянуть на это пошире, то достигают они этого за счет собственной крупномасштабности. Более точные и подробные сведения см. в [285], а также в работах: "The State of Japan's Military Art", by Katherine T. Chen, "IEEE Spectrum", September, 1989; "Guess Who's Carrying a Bigger Stick?", by Peter Hartcher, "World Press Review", July, 1988 и [283].

[^^^]

О нарождающемся японском военно-промышленном комплексе см.: "The State of Japan's Military Art", by Katherine T. Chen, "IEEE Spectrum", September, 1989; "The Sun Also Rises Over Japan's Technology", "Economist", April 1, 1989. А также отчет о дебатах по поводу организации совместной деятельности в сфере обороны японской фирмы "Мицубиси" и немецкой "Даймлер-Бенц" (которой ныне принадлежат "Мессершмитт" и "Дойче Аэроспейс"). Что вызвало серьезные опасения у большинства европейцев. См., например, статью "Colossal marriage", "Le Point" (Paris), March 12, 1990.

[^^^]

## 503

Такесита о необходимости уравновесить экономическую мощь страны интенсивным развитием ее вооруженных сил: "Japan: A Superpower Minus Military Power", "Los Angeles Times", September 11, 1988.

[^^^]

Аналогия с чудовищным ящером из ставшего уже классикой японского фильма режиссера И. Хонда «Годзилла» (1954), где доисторический монстр пробуждается к жизни атомными испытаниями ученых. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 505

Главная в США и крупнейшая в мире биржа. Операции с акциями и ценными бумагами более 1000 наименований. Основана в 1792 г. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 506

Вмещает 6,2 тыс. человек. Построен в 1932 г. по проекту Д. Де-ски. Входит в комплекс Рокфеллеровского центра — одного из символов г. Нью-Йорка. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 507

Одна из крупнейших киностудий США. Создана в 1924 г. Входит в «большую пятерку» Голливуда. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 508

Сравнительный анализ нормы сбережений см.: "Japanese Thrift? The Stereotype Suffers a Setback", "Business Week", August 14, 1989; и "U.S. Is Getting What It Asked for in Japan", "Los Angeles Times", February 7, 1990.

[^^^]

Имеются в виду крупнейшие банковские центры мира. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 510

Процентное увеличение числа ученых и инженеров в общей численности работающих в стране в целом: "R&D in Japan vs. the United States", "IEEE Spectrum", February, 1989.

[^^^]

# 511

Полупроводниковый кристалл вместе с нанесенной на нем интегральной схемой. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 512

Лицензионная пошлина, периодическое лицензионное отчисление за право пользования патентами, изобретениями, ноу-хау и т.п. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 513

Имеется в виду современная технология теоретических исследований, основанная на экспериментальном моделировании с помощью ЭВМ. — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 514

Разочарования, связанные с проектом пятого поколения: "What Happened to the Wonder Child?", by Stuart Dambrot, "Business Tokyo", February, 1989 и "'Fifth Generation Computer' Makes U.S. Debut", "Los Angeles Times", October 12, 1989.

[^^^]

# 515

Результаты обследования японских CEO см.: "Technology Leadership: The Votes Are In", "Information Industry Insights" (Booz-Allen Hamilton), issue 18, 1988.

[^^^]

Букв. — просвещенное правление по посмертному имени японского императора Муцухито, правившего с 1868 по 1911 г. Незавершенная буржуазная революция 1867-1868 гг., когда была восстановлена власть императоров, а Япония встала на путь проведения социально-экономических преобразований, приведших к коренным изменениям в области экономики, политики, культуры. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 517

О читательской аудитории газетных изданий см.: "Millions a Day", by Annamaria Waldmueller, "World Press Review", April, 1988.

[^^^]

## 518

Блюдо из специально приготовленного риса с овощами и сырыми морепродуктами. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 519

Количество иностранных студентов взято из: "U.S. Failing to Close Its Education Gap With Japan", "Los Angeles Times", January 7, 1990.

[^^^]

Автомобиль фирмы «Хонда». — *Примеч. пер.*

[^^^]

Частный католический университет в Токио. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Ленин об объединенной Европе. Цитата из газеты "Социал-демократ", № 44, 23 августа 1915 г. См.: Ленин В. И. Соч., 4-е изд., т. 21, с. 310.

[^^^]

Госсекретарь США в 1989-1992 гг. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Паневропейская армия: "Kohl Praises Prospect of European Army",  
"Financial Times", December 14, 1988.

[^^^]

Во что обойдется Европе вывод американских оккупационных войск: [287], р. 37.

[^^^]

Цифровые данные относительно французских и западногерманских вооруженных сил взяты из: [286], р. 47-48 и 59-64; дискуссии о возможном сокращении бюджета см.: "Changing Attitudes in a Changing Europe Leave the Bundeswehr at the Crossroads", "Die Zeit" (Hamburg), December 22, 1989.

[^^^]

Французская политика, направленная на достижение равновесия между своими и западногерманскими вооруженными силами: "Return of 'The German Menace'", by Wolfgang J. Koschnik, "Worldview", January/February, 1977.

[^^^]

Вар.: «Европа расстается с иллюзиями». — *Примеч. пер.*

[^^^]

Насчет пылких обещаний ЕС см.: "Social Dimension of the Internal Market" - отчет комиссии Европейского Сообщества (Брюссель), 14 сентября 1988, особенно с. 4.

[^^^]

Понятие «метаболизм», условно сохраняя свое основное значение «обмена веществ», расширительно используется уже не только в биологии. Например, появилось целое направление в архитектуре и градостроительстве под таким названием. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 531

Увеличение финансирования НИОКР: "Brussels Proposes Big Rise in High-Tech Research", "Financial Times", July 26, 1989.

[^^^]

Немецкие патенты и премии: "Ein Wissenschaftswunder?",  
"Economist", November И, 1989.

[^^^]

Там же.

[^^^]

Юридическая смерть "Никсдорф" и очередные осложнения у "Норск": "Siemens Takeover of Nixdorf Creates a Giant", "Die Welt" (Bonn), January 13, 1990, и "Norsk Data Suffers Further Losses", "Financial Times", February 7, 1990.

[^^^]

## 535

Подробнее о теории "сердца" региона см.: [336] и [302].

[^^^]

## 536

Об авианосцах и группах их боевого сопровождения см.: [286].

[^^^]

Информация об импорте и экспорте США взята из: "U.S. Foreign Trade Highlights, 1988" министерства торговли США, а также пресс-релиз Бюро переписи населения от 16 февраля 1990 г., озаглавленный "U.S. Merchandise Trade: December, 1989". См. также: "New ITA Report Shows Major Improvement in U.S. Trade Performance in 1988", "Business America", November 6, 1989, p. 6 and 12.

[^^^]

## 538

Патенты: количество патентов США, выданных лицам, постоянно проживающим в зарубежных странах, неизменно возрастало начиная с 1965 г.; тогда только 23% ушло на проживающим в США. Это процентное соотношение удвоилось к 1989 г.

[^^]

Американская компания по производству электронного оборудования и техники. — *Примеч. пер.*

[^^^]

# 540

Сравнительное число инженеров и ученых см.: "R&D in Japan vs. the United States", "IEEE Spectrum", February, 1989.

[^^^]

## 541

Имеет отношение к компании «Фудзи». Основана в 1935 г., «отпочковавшись» от «Фудзи». — *Примеч. пер.*

[^^^]

## 542

Сравнительные данные по компьютерной индустрии: "Chiffres  
cles de l'informatique mondiale", by Michel Solis and Benedicte  
Haquin, "01 Informatique" (Paris), November 24, 1989; и "Staying  
American", "Economist", August 19, 1989.

[^^^]

## 543

О запоминающем устройстве IBM на монокристаллах в 16 млн. бит см.: "IBM Announces Memory Chip Breakthrough", "Los Angeles Times", February 11, 1990.

[^^^]

# 544

О развитии рынка программного обеспечения см.: "Competitive Software Industry Suits Up for Global Hardball", by Jeff Shear, "Insight", July 10, 1989.

[^^^]

## 545

К вопросу об "остепененности": Япония, наоборот, сочла необходимым увеличить у себя число магистров. Цифры по состоянию на период 1975-1988 гг.: бакалавры - около 17%, доктора - около 26%, а магистры - более 84%.

[^^^]

## 546

"The Changing Nature of the Relationship with America" в "Stuttgarter Zeitung", January 19, 1990, передает широко распространенный в Европе взгляд на объединение европейско-американских сил против общего соперника - Японии.

[^^^]

## 547

Дело Рушди см.: "Unrighteous Indignation", by Christian C.Muck, "Christianity Today", April 7, 1989; "Hunted by Angry Faith", "Time", February 27, 1989; "Freedom-to-Write Bulletin", March 1989 (PEN American Center); "PEN Defends Rushdie", Spring 1989 (International PEN USA Center West).

[^^^]

## 548

Католическая дипломатия см.: "Inextricably Involved", "America", May 23, 1987; "No Place to Run", "Time", January 8, 1990; "Pope Warns Against Divisions in the East", "New York Times", January 14, 1990; "Pope Urges United Cristian Europe", "International Herald Tribune", August 22, 1989.

[^^^]

# 549

Документ 1918 г. см.: [234], p. 256; "Pope, Visiting France, Calls for a United Europe", "New York Times", October 9, 1988.

[^^^]

# 550

О 600 транснациональных корпорациях см.: "Come Back Multinationals", "Economist", November 26, 1988.

[^^^]

# 551

Касательно вненациональности глобальных корпораций см.:  
"Borderless Economy Calls for New Politics", by Kenichi Ohmae, "Los Angeles Times", March 26, 1990; "Who is Us?", by Robert Reich, "Harvard Business Review", January - February, 1990.

[^^^]

О Фрэнсисе Дрейке см.: [587], р. 28-29.

[^^^]

## 553

Освобождение заложников Россом Перо см.: "Ross Perot to the Rescue", by Ron Rosenbaum, "Esquire", December, 1980; "Perot's Mission Impossible", "Newsweek", March 5, 1979.

[^^^]

Генеральное соглашение о тарифах и торговле — многостороннее межправительственное соглашение, подписанное в 1946 г. — *Примеч. пер.*

[^^^]

Моррас цит. по: [291], р. 6.

[^^^]