

БЕЗУМНАЯ ЭКОНОМИКА ДЛЯ ДУМАЮЩИХ ЛЮДЕЙ

KING COUNTY LIBRARY SYSTEM



31000039388270



Дмитрий ПОТАПЕНКО

Александр ИВАНОВ

ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО
АЛЕКСАНДР ИВАНОВ

БЕЗУМНАЯ ЭКОНОМИКА ДЛЯ ДУМАЮЩИХ ЛЮДЕЙ



Издательство
АСТ
Москва

Потапенко, Дмитрий Валерьевич.

П64 Безумная экономика для думающих людей / Дмитрий Потапенко, Александр Иванов. — Москва : Издательство АСТ, 2020. — 320 с. — (Умный бизнес).

ISBN 978-5-17-132727-9

Безумная экономика — это фейерверк из экономических кейсов, изучение которых развивает критическое мышление и помогает анализировать ход современной экономики. Авторы книги дают читателю удочку, а не рыбу; пищу для размышлений о том, что лежит в основе экономических процессов. Увлекательно, понятно, непринужденно! Неформальная экономика в лицах, историях, сюжетах и аналогиях!

Рекомендуется к прочтению тем, кто хочет постигнуть суть экономических процессов и явлений, расширить экономический кругозор.

Авторы книги: Д. В. Потапенко — экономист, управляющий партнер компании Management Development Group Inc., А. В. Иванов — Президент Национальной ассоциации дистанционной торговли (E-commerce Russia).

Макет подготовлен редакцией «Прайм»
Мы в социальных сетях. Присоединяйтесь!

vk.com/primetime_books

[Instagram.com/primetime_books](https://instagram.com/primetime_books)

facebook.com/primetimebook



СОДЕРЖАНИЕ

Габер	9
Гений или злодей?	19
Египетские кошки.	21
Цзин-ди и постковидная эпоха	29
Разрыв в Бордо	31
Будем думать или жить по этажам?	36
Паровоз	39
Клиентоориентированность	48
Штрихкод.	51
Заглянем в будущее	58
Универмаг	61
Вселенная розницы	67
От каталогов к сетевым супермаркетам	69
Walmart vs Amazon	76
Налоги и арабские завоевания	79
Государство, ты кто?	91
Чжан Цянь	95
Начинать никогда не поздно	103

Кайдзен и конвейер	105
Скотобойня Генри Форда	112
Авиация	115
Стихия воздуха	123
Фризы	125
Злато или сталь?	132
Контейнеры и революция в перевозках	135
Всегда быть на передовой	142
Ресторанная история	145
Веги развития общепита	155
Аляска	157
Отсутствие стратегии приводит к тактическим ошибкам	166
Гусь-Хрустальный	169
Путь к созиданию и путь к развалу	177
Мэн-цзы	181
Отцы и дети	188
Ростовщичество	191
О фарисействе	200
Финикия	203
Когда разбойники становятся изобретателями	210
Каналы	213
Огнем и мечом	219

Йохан ван Сведен	221
Сбербанк, Почта и Сберпочта	228
Эдисон, Тесла, Вестингауз	231
Изобретатели и менеджеры	237
Гороховец	241
Как моногороду развиваться?	248
Манильские галеоны	251
Море, солнце и менеджерские ошибки	258
Великая степь	261
Логика улитки	270
Мусор	273
Не будем варварами	280
Крестьянский сын	283
Из грязи в князи	290
Хазария	293
Знание — сила	300
Каучук	303
Найти сто способов применения... ..	310

История бросками и рывками
эпохи вытрясает с потрохами,
и то, что затевало жить веками,
внезапно порастает лопухами.

Игорь Губерман

ГАБЕР

Вопреки обывательским представлениям, Томас Мальтус, священник из Суррея, не был ни чудовищем, ни человеконенавистником, ни кровавым маньяком. Он и сам был несколько смущен итогами своих наблюдений (опубликованными в 1798 году), согласно которым количество производимого продовольствия росло сильно медленнее, чем человеческая популяция. Место пересечения двух кривых роста — кризис, «мальтузианская ловушка», которая неизбежно приводит число людей в соответствие с возможностями природы прокормить их, а средства уменьшения популяции известны — это войны и эпидемии, физическое уничтожение «лишних ртов».

Лучшие умы мира разводили руками. Увы, опровергнуть Мальтуса было невозможно, он прав, кругом прав — видимо, уничтожать друг друга написано на роду человеческом. Правда, существовала и другая возможность — резкий рост интенсификации сельского хозяйства. Но ко времени выхода в свет «Очерка о народонаселении» Мальтуса человечество еще даже не знало, за счет чего обеспечивается урожайность, и ломало копья в схоластических по большей части спорах о том, получают растения пищу из воздуха или из земли.

В 1840 году Юстус Либих (современники долго и изощренно высмеивают его, но в итоге его теория преодолевает скептицизм европейских остроумцев) наконец-то разбирается в этом вопросе. Становится ясно, что будущее выживание количественно растущего человечества зависит от удобрений — фосфатных, калийных и азотных. И если с первыми двумя проблем не возникало — они в достаточном количестве встречаются в природе, — то азотные удобрения были в огромном дефиците.

Собственно говоря, на свете в тот момент существовало два источника этих удобрений — залежи селитры и производство азотного удобрения. Серьезных запасов селитры обнаружено было на планете всего два: в Индии и в Чили, причем чилийская селитра была совершенно замечательна и по своему качеству, и по своим запасам.

Когда говорят о чилийской селитре, многие представляют себе запасы какого-то удивительного минерала. На самом деле это гигантские многовековые залежи птичьего помета, сохранившиеся благодаря своеобразному климату Атакамской пустыни — полоса длиной 200 км, шириной около 3 км и глубиной от 30 см до 3 м. Запасы селитры в Чили казались неисчерпаемыми (они и по сей день не исчерпаны), но проблема заключалась в том, что селитра — продукт «двойного назначения»: кроме удобрения она была незаменима еще и при производстве пороха. Для человечества по сей день дилемма «кормить или убивать» решается в пользу последнего. Так что вся без остатка чилийская селитра — довольно дорогая, заметим — шла на производство пороха.

Сельскому хозяйству оставалось довольствоваться так называемой буртовой селитрой — продуктом адской смеси, получаемой при разложении органики. В специальных «селитерницах» смешивали навоз, внутренности животных, болотную жижу, мочу, золу и прочие дурно пахнущие ингредиенты. На производство 1 кг селитры требовалось затратить около 6 кг «исходников». Правительства некоторых стран материально поощряли производителей насуточно необходимого удобрения. Но само производство было маломощным и удовлетворить спрос на удобрение могло лишь в микроскопической степени.

Спасение человечества от «мальтузианской ловушки» пришло, разумеется, от ученых. В тот момент было уже

известно, что воздух в значительной (около 80 %) степени состоит из азота, но азота трудно извлекаемого. Известно было и то, что больше всего азотных удобрений на планете (и по сей день) производится молниями, когда высокие температуры вызывают отделение азота, который потом в чрезвычайно низкой концентрации попадает вместе с осадками на землю. И вот тут на мировую арену выходит наука химия, в лице главного гения и главного злодея эпохи, Фрица Габера.

Рожденный в немецком Бреслау (ныне Вроцлав в Польше) выходец из состоятельной семьи, еврей Габер переживал вместе со страной тот период ее истории, когда не «Германия для немцев», а когда «мы все одна страна», и это счастливое время навсегда отпечаталось в его сознании. Правда, окончив университетский курс (среди его учителей был, в частности, знаменитый Бунзен, изобретатель до сих пор востребованной газовой горелки, и множество других звезд науки), Габер столкнулся с тем, что не может получить достойное место ни в одном из университетов.

Пару лет он работает в компаниях своего отца (его бизнес — красильное производство, и отличный химик там очень к месту), но затем совершает решительный поступок, один из многих в своей жизни: он крестится. И действительно получает в одном из университетов место профессора, соответствующее его научной квалификации.

Это событие никоим образом не пошатнуло патриотизм Габера (который будет подвергаться еще и не таким испытаниям), и он с наслаждением окунается в любимую науку. Его цель прекрасна и захватывающе глобальна: он мечтает «накормить Германию», добыть селитру из воздуха. Его опыты производят сильное впечатление на Карла Боша, руководителя исследовательской лаборатории

завода BASF — Badische Anilin- und Soda-Fabrik, — и Габер получает устойчивое финансирование, которое позволяет ему довести свои опыты до победного конца: ему удается получить аммиак из... да, из воздуха!

Конечно, это вовсе не было концом истории, потому что потребовался еще гений Боша (будущего Нобелевского лауреата), чтобы разработать промышленные, а не лабораторные технологии получения аммиака, но... Начиная с 10-х годов. прошлого века о «ловушке Мальтуса» вспоминают разве что как о забавном научном казусе. Габер, мечтавший накормить Германию, накормил весь мир и, стоит признать, в обозримом будущем проблема перенаселения планеты и мучительной голодной смерти перед человечеством больше не стоит (правда, остается проблема распределения произведенного, но это уж точно не проблема науки химия).

Косвенное последствие открытия Габера — это всемирный процесс индустриализации. Теперь, после повышения интенсивности сельскохозяйственного производства, в мире высвободились сотни миллионов рабочих рук, которые были перенаправлены в промышленность. Сильно сократившееся количество крестьян справлялось с задачей накормить всех, в том числе и выбывших из числа производителей продуктов, так как резко, в разы и даже десятки раз, выросла интенсификация производства еды.

Достижение Габера — настоящий триумф науки, невероятный и блестящий. Наверное, история науки не знает ничего подобного тому, что совершил этот человек, но... Габер не умер от счастья сразу же после своего изобретения. И лавры спасителя человечества носил он по историческим меркам не слишком долго.

Мальтузианцы еще в середине XIX века подсчитали, что продовольствие закончится на планете в середине

10-х годов XX века и начнется страшная война, где люди будут убивать друг друга. За еду. Война и началась — правда, вовсе не за поля и нивы.

Габер, считавший, что «в мирное время ученый принадлежит человечеству, но в военное время только своей стране», поставил свою науку на службу кайзеру: изобретенный им аммиак позволял производить боеприпасы для немецкой армии в неограниченных количествах.

Историки той войны пишут, что без открытия Габера война вряд ли продолжалась бы два года или даже год — на ее ведение банально не хватило бы боеприпасов, которые в чудовищных масштабах были обрушены друг на друга воюющими сторонами.

Но Габер пошел сильно дальше, чем производство боеприпасов. Он не просто создал боевые отравляющие вещества, но и лично принимал участие в газовых атаках на позиции противников (среди прочих под его началом в этом участвовали будущие нобелевские лауреаты Франк, Герц и Ган).

В 1915 году его жена, тоже химик, после того как произошла печально знаменитая газовая атака под Ипром, не в силах перенести этот ужас, покончила жизнь самоубийством. Габер, скорбя, на следующий день после ее смерти, однако, выезжает на Восточный фронт готовить новую газовую атаку. Заметим, что один из первых противогазов — тоже разработка того же Габера, но о спасенных благодаря его изобретению солдатах мало кто вспомнил, зато именно Габеру, как человеку, активнейшим образом способствовавшему и лично участвовавшему в развязывании «газовой войны», припомнили все ее жертвы. Более 80 тысяч жизней унесла «газовая война», еще около 1,3 млн солдат остались искалеченными на всю жизнь.

Но вот война все-таки заканчивается. Габер, которому присвоен не слишком высокий чин капитана, и он гордится им чуть ли не больше, чем всеми своими научными наградами (портрет кайзера всегда висит над его рабочим столом), вынужден какое-то время скрываться, опасаясь попасть в список военных преступников. Нобелевская премия, присвоенная ему в 1918 году, будет получена им только год спустя и, при всех его невероятных заслугах перед человечеством, воспринята она будет более чем неоднозначно.

«В мирное время ученый принадлежит человечеству» — и Габер, один из самых значимых ученых в истории человечества, организует ставшие знаменитыми «габеровские семинары», серию научных конференций с привлечением лучших умов того времени (в них участвуют Планк, Бор, Борн, Эйнштейн — странно, но пацифиста Эйнштейна и яростного «патриота» Габера связывает дружба), пишет ряд ярких научных работ. Но вирус патриотизма неистребим, и Габер, добывший азот из воздуха, решает добыть золото... из морской воды. А золото, как он считает, нужно его Германии, чтобы побыстрее расплатиться по контрибуциям.

К этому моменту он имеет славу почти что колдуна, и снисходительно относящегося к алхимии Габера заранее объявляют «спасителем нации», но опыты заканчиваются ничем. Габер обнаруживает, что содержание золота в морской воде в 1000 раз меньше, чем предполагалось, и признает добычу золота таким способом нерентабельной.

В то же время начинается новый виток его сотрудничества с BASF, куда его привлекает все тот же Карл Бош, ставший к тому времени главным человеком сначала в BASF, а потом и в концерне ИГ Фарбениндустри, крупнейшем

химическом предприятии Европы. Нет, Бош, будучи химиком, никак не участвует в добыче золота из воды, но Габер становится незаменимым экспертом во всех научных экспериментах в промышленной химии.

Война, как мы уже и говорили, ничуть не умерила патриотизма Габера, он востребован германским генштабом, который ни на минуту не перестает мечтать о реванше. Вот только производство боевых отравляющих веществ на территории Германии запрещено, и производство химического оружия переносится в СССР (Габер даже становится почетным советским академиком), тем самым положив начало производству немецкого оружия массового поражения в Советском Союзе.

Попутно Габер продолжает «колдовать» над новыми отравляющими веществами. Среди его разработок — тот самый печально известный Циклон Б, который унесет неисчислимое количество жизней в нацистских концлагерях, в том числе и жизней евреев, среди которых будут и родственники Габера. Возможно, Габеру повезло, что он не дожид до полного торжества нацизма — он умер в эмиграции в Швейцарии в 1934 году.

В 1932 году его, директора института, принуждали уволить сотрудников из-за их «расовой неполноценности». Габер предпринимает демарш. Он отказывается увольнять своих коллег и подает в отставку сам, наивно полагая, что этот шаг великого Габера, мировой знаменитости и истинного патриота, члена совета директоров крупнейшей химической компании мира и разработчика смертоносного оружия, убедит власти пересмотреть несправедливое решение в отношении его сотрудников. Увы, он просчитался. Для новой власти он был просто евреем, его научная квалификация и патриотический пафос оказались ничтожными перед его происхождением. Дальше события и вовсе

складывались так, что он счел благоразумным покинуть свою страну.

Возможно, несколько пафосный патриотизм Габера дал в конце его жизни серьезную трещину: он умирает от инфаркта по дороге в Палестину, где, как предполагалось, он должен был стать профессором еврейского университета.

Его коллега и партнер Карл Бош, вместе с которым Габер увековечен в химической реакции, названной «процесс Габера — Боша», осторожно сотрудничает с нацизмом, наивно объясняя всем (самому себе в первую очередь, наверное), что его вынужденные патриотические речи — всего лишь способ уберечь возглавляемый им концерн и рабочие места своих сотрудников. (К слову, уберечь не удалось: после войны концерн, производивший 85 % всей военной продукции для нацистов, включая отравляющие вещества, будет разделен на 12 компаний, среди которых BASF, Bayer и Agfa.) Бош тоже не доживет до Нюрнберга — он умрет в 1940 году. Его старший сын, как и жена Габера, покончит с собой в 1946 году, когда будут опубликованы данные о страшном Циклоне Б и его изобретателе.

Добрый гений Габера продолжает служить человечеству и сегодня: в мире вполне хватает пищи для прокорма все увеличивающегося человечества, и призыв войны за обладание едой над нами больше не довлеет. Злой гений Габера продолжает убивать и отравлять, бесконечно пополняя смертоносный арсенал.

ГЕНИЙ ИЛИ ЗЛОДЕЙ?

Прелюбопытнейшая история. И очень поучительная. Забудьте, как Томас Мальтус, священник из Суррея, пользуясь, попросту говоря, неполным объемом данных, сделал вывод, что человечество будет драться за еду. И выдвинул очень смелое предположение, что практически в середине 10-х годов XX века, то есть, грубо говоря, в 1910–1920-м, человечество организует войну исключительно из-за еды. И человечество организовало войну. И не одну. Но отнюдь не из-за еды. При этом основной посыл и основной вопрос был о нехватке продовольствия, который достаточно легко разрешили ученые, а именно — главный злодей и главный гений, Фриц Габер.

Кем же он является, злодеем или гением? Гением, наверное. А вот то, как политики использовали это научное изобретение, можно легко проследить на истории как раз Первой мировой войны.

Когда Габер говорил, что в мирное время ученый принадлежит человечеству, мне кажется, он имел в виду, что наука вообще принадлежит человечеству и она ни при каких обстоятельствах не может принадлежать войне. Это — ключевой посыл. Потому что, как мы с вами видим, большую часть научных изобретений политики умудряются использовать для уничтожения себе подобных, достижения каких-то мифологических, но очень жестоких целей.

И, мне кажется, здесь очень легко перебросить мостик к сегодняшнему времени. Наука изобретает, наука старается решить проблему и задачу. А политики ставят ту же самую цифровизацию, которую мы видим вокруг, на службу великому злу, которое они искренне выдают за добро.

Но добро — для ограниченной группы лиц. И здесь, наверное, лежит первооснова зла.

Не старайся сделать добро для узкой группы населения или узкой группы лиц. Сделай так, чтобы это изобретение или твоя придумка, дорогой политик, служила большей части или, я сказал бы, всем. То есть чтобы это изобретение можно было применить для каждого, и оно не унизило бы и не уничтожило этого каждого. Как вы видели, многие из родных и близких Габера не справились с тем ужасом, в который превратили его достаточно мирное изобретение. Добыча азота привела к появлению величайшего оружия уничтожения.

Это один из случаев, когда пафосный патриотизм Габера был использован на службу злу. Ни сын, ни жена Габера так и не смогут справиться с этой тяжелой ношей. А добрый гений Габера по-прежнему служит человечеству. Пищи у нас достаточно, и призрак войны за еду над нами не довлеет. А Третья Цифровая война, как я ее называю — война 3.0., — она с нами, когда уже другие изобретения используются политиками для достижения своих грязных целей.

ЕГИПЕТСКИЕ КОШКИ

Около 150 года до н. э. великий император Цзин-ди отправил посольство в Египет для того, чтобы послы закупили там бесконечное количество кошек. Императорские амбары ломились от зерна, его поедали мыши, и только лишь кошки, обитавшие в далеком Египте, могли спасти китайского императора.

Сказка, как говорится, ложь: император ничего не мог знать о Египте, а в Китае хватало и своих кошек, вовсе не экзотического египетского происхождения, а местных. Но в сказке, как водится, одновременно и намек: богатства Цзин-ди были и в самом деле так велики, что ни потратить, ни сберечь их не было никакой возможности.

В самом начале своего царствования Цзин-ди, послушавшись своего главного и доверенного советника Чао Цо, ввел налоговую реформу, снизив налог на своих подданных с 10 % (именно такой процент считали целесообразным великий Кун Фу-цзы и его замечательный последователь Мэн-цзы) до 3 %. И меньше, чем через 10 лет, императорская казна столкнулась с проблемой переполненных амбаров: крестьяне и ремесленники Китая, воспрянув от налогового ярма, резко увеличили производительность. Позднейшие историки писали, что Чао Цо насчитал втрое (!) большие поступления в казну за 10 лет по сравнению с предыдущим десятилетием.

Большой заботой и самого Чао, и другого советника императора, непобедимого военачальника Чжоу Яфу, стало и размещение на свободных землях, которых всегда хватало даже в перенаселенном Китае, крестьян, которые бежали к императору земли Хань из других стран и земель в надежде обрести безбедное существование, и ожидания их оправдывались.

Страна прирастала людьми, люди богатели, законы регулярно смягчались, огромная и прекрасно вооруженная армия под предводительством Чжоу Яфу защищала земли от набегов грабителей-кочевников. Даже извечные враги, сюнну (гунны), столетиями наводившие ужас на Китай, были усмирены мощной армией и умной дипломатией.

Как и все императоры династии Хань, в преклонном возрасте Цзин-ди, возможно, сошел с ума: ему всюду мерещились заговоры, и даже его самые близкие соратники Чао Цо и Чжоу Яфу (некогда сами, заметим, сплетавшие интриги и разжигавшие подозрительность императора в отношении князей и придворных) вынуждены были покончить жизнь самоубийством, предпочтя ее мучительной казни, которая стала в последние годы царствования Цзин-ди обычным делом.

Наверное, именно поэтому осыпанная ранее благодеяниями Цзин-ди страна вздохнула с облегчением, когда после его смерти ему наследовал его десятый сын, рожденный любимой наложницей императора, У-ди.

У-ди, в отличие от его отца и деда, история прославляет как величайшего из императоров всех времен. В юности У-ди, вступивший на престол в 16 лет и находясь под опекой своей бабушки, не смог спасти от смерти своих учителей-конфуцианцев, и это, видимо, стало для него сильным потрясением. Всю свою жизнь он посвятил укреплению собственной власти. А средства укрепления власти известны — войны против внешних и внутренних врагов. При этом У-ди поначалу был довольно дипломатичен: например, возвеличивая конфуцианцев, он одновременно привечал и даосских монахов, строя храмы и самостоятельно совершая богослужения.

Огромная и мощная армия, доставшаяся ему в наследство от отца, воевала беспрестанно: за 53 года правления

У-ди у империи не случилось ни одного мирного дня. И войны его были в основном успешны. На юге разгромлено было государство северных вьетов со столицей в Гуанчжоу, который отныне и на века стал китайским. На севере, преодолевая сопротивление сюнну, китайские армии достигли оконечности пустыни Гоби, строя там свои крепости и города и населяя их своими подданными. На востоке его армии закрепились в Корее. На западе...

Пожалуй, самым главным направлением в его царствование стало именно западное: один из чиновников У-ди, Чжан Цянь, был послан им в неведомые западные земли. Чжан Цянь не просто совершил невозможное, преодолев сложнейший и полный опасностей маршрут. У него еще и хватило ума понять, насколько удивительны, богаты и полезны Китаю лежащие вдалеке и неизвестные ранее западные цивилизации. А у У-ди хватило мудрости понять, какие перспективы сулят эти контакты Китаю.

У-ди принимает план «10 тысяч ли» — именно на столько (примерно 5 тысяч километров) должна была продвинуться западная граница Китая, чтобы связать две мировые культуры, до того пребывавшие в изоляции.

Все те же сюнну и масса других племен и народов противостояли Китаю. Войны с переменным успехом велись без конца и никогда более не прекращались, но Китаю удалось выкроить коридор для прохода своих караванов в Ферганскую долину.

Не только Запад интересовал У-ди: император искал любой повод развязать войну с кем-нибудь из соседей. Любая соседская заварушка обязательно заканчивалась тем, что хоть кто-то из враждующих просил помощи у Китая, и У-ди охотно ее оказывал всем, даже если никто этого не просил. Но в итоге не «союзник» У-ди становился победителем: захваченные земли и богатства переходили

к У-ди, а «союзники», ради которых Китай вводил свои войска, как правило, истреблялись.

Империя Хань всего за несколько десятилетий после начала правления У-ди стала просто гигантской, превосходящей размерами Римскую империю времен расцвета, но от сытой и благополучной жизни времен Цзин-ди не осталось и следа. Налоги росли: сначала добрались до «конфуцианских» 10%, а после быстро и легко увеличивались. Уже к концу II столетия до н. э. крестьяне вынуждены были отдавать в казну треть урожая, и массовое их переселение из страны Хань приобрело характер бегства. Бежали в основном на юг, в долину реки Чжуцзянь (с тех времен и поныне это самый густонаселенный район Китая), но и там их настигала и завоевывала победоносная армия У-ди, которая с 30-х годов II столетия до н. э. почти целиком набиралась из числа помилованных преступников. Практика помилования уголовников для службы в армии была придумана советниками У-ди и в его царствование стала нормой.

К 100 году до н. э., когда налоги достигли 50%, произошло то, чего не случалось в Китае более полувека: начались крестьянские восстания. Они вспыхивали регулярно по всей стране — и на старых землях, где люди еще помнили 3%-ный налог времен Цзин-ди, и на новых, только что завоеванных, где людям 3% даже во сне не снились, но налоги У-ди сильно превосходили установленные (не без влияния местных последователей Кун Фу-цзы) ранее. Восстания жестоко подавлялись уголовниками в солдатских одеждах. Но голод, вдруг поселившийся в стране, где совсем недавно зерно переполняло амбары и некому было съесть эти запасы, продолжался в империи долго.

Сам же император, пресытившийся земной властью, думал о вечной жизни: даосские ритуалы должны были ее гарантировать. У-ди проводил свое время в молитвах,

вознося духам просьбы о бессмертии. Окружение его стало состоять из магов, колдунов и шаманов, которых император то возвеличивал, то, разочаровавшись, казнил.

И уж конечно, придворная жизнь изобиловала всяческими «заговорами» и их «раскрытиями», сопровождавшимися казнями. Участь эта не обошла, пожалуй, и самого знаменитого из китайских историков, Сыма Цяня, которому выпало сомнительное счастье быть современником У-ди. Император «раскрыл» «мятеж» своих полководцев, и Сыма Цянь оказался единственным, кто (Кун Фу-цзы ведь заповедовал говорить правду в лицо тирану, какой бы горькой она ни была!) высказался в их защиту. Он был приговорен к смерти, но мера вины его по обычаям той поры позволяла вместо смерти внести деньги или подвергнуться осклоплению. Не имея средств, Сыма Цянь между позором и обязательством, данным покойному отцу, завершить исторический труд, выбирает последнее. Как сложилась его жизнь после этого события — неизвестно. Величайший из китайских историков, благодаря которому, собственно, потомкам и стало известно о величайшем из императоров, умер в безвестности.

Возможно, сказывается насыщенная эзотерическими впечатлениями жизнь У-ди. А может, наследственная болезнь императоров династии Хань (хотя, судя по всему, любой одуревший от безнаказанного самоуправства впадает в такого рода сумасшествие, примеров чему в истории бесконечно много) приводит к тому, что У-ди в конце своей жизни не интересуется ничем, кроме как охотой на ведьм. Пройдут тысячелетия, и «охоту на ведьм» будут поминать в кавычках. Но У-ди воевал с ведьмами вполне конкретно: основанием для казней были его сны, где к нему являлись духи и боги и показывали ему, кто именно и что именно замышляет против него.

Свита императора пребывает в вечном беспокойстве за свои жизни и судьбы своих семей, подданные разбегаются, казна пустеет. Торговые пути перерезаны бандами, которые всегда появляются во времена обнищания. Армия мародерствует. В империи всякий, вне зависимости от звания и состояния, находится под угрозой каждую минуту. Война идет и на границе, и по всей стране. Такое наследие оставляет величайший из императоров Китая своим потомкам.

Наследник У-ди, Чжао-ди (вернее, его советники-конфуцианцы — сам он взшел на престол в возрасте 6 лет) все свое царствование был занят тем, что снижал налоги, утихомирив в итоге пожары крестьянских войн, наводил порядок на границах, восстанавливал армию и торговые сообщения. Впасть в маразм и убийственную (буквально) для подданных подозрительность он не успевает, умерев в 20-летнем возрасте, но его потомки будут уже не в состоянии вернуть времена «3 %», и вся династия Хань с этого момента катится к упадку, напоминая гигантский корабль, получивший пробоину, залатать которую уже невозможно.

Лучший в истории период Китая, времена Цзин-ди, больше не вернутся никогда, хотя нынешнее правительство Китая очень успешно применяет ту же практику — снижение налогов ради общего роста благосостояния и благополучия. Жуткий период «самого великого в истории» У-ди, в конце концов, ничем не отличается от других «самых великих в истории» любой другой страны — прекрасно выглядящее на политических картах «величие» и крайняя нищета и массовая гибель современников «величия».

Идея резкого снижения налогов для пополнения казны в среднесрочной перспективе в истории любой страны срабатывала всегда, но среднесрочная (про долгосрочную

уже и не говорим) перспектива неинтересна политикам, которые решают сиюминутные задачи. Везло мало кому и редко когда, но вот Китаю с Цзин-ди — повезло. Пусть и ненадолго.

ЦЗИН-ДИ И ПОСТКОВИДНАЯ ЭПОХА

История интересна в первую очередь тем, что это — вечный вопрос: снижение налогов — подъем налогов. Что делает Цзин-ди для приведения экономики к росту? Производит снижение налогов.

Здесь очень много аналогий, причем аналогий именно с постковидной эпохой, как я считаю. Для того чтобы сейчас стимулировать экономику, самым правильным было бы не повышение налогов или косвенных платежей, как у нас это активно делается, когда разговор идет якобы о прогрессивной шкале налогообложения. Конечно, никакой прогрессивной шкалой налогообложения повышение налогов НДФЛ с 13 до 15% не стало. Это достаточно бессмысленный жест, потому что в рамках государства получится всего порядка 60 миллиардов. Это не ахти какие большие деньги. Пропагандируется, что они пойдут на лечение детей, больных. Никто, правда, не рассказал, каков инструмент включения этих денег в больничные и медицинские расходы. Подоходный налог никогда, ни при каких обстоятельствах не шел целевым образом в какой-либо иной фонд — для этого нужно жестко менять законодательство.

Чем обычно заканчиваются все автократии и царства? Посмотрите на династию Хань. В преклонном возрасте

Цзин-ди фактически впал в маразм, стал параноиком. Это проблема как раз несменяемости власти, когда ты все время находишься в одном окружении, поэтому всюду начинают мерещиться заговоры и, в общем-то, ты их находишь и начинаешь пытаться в том числе и невинных.

При этом, если вы увидите тут интересную аналогию, Чжан Цянь преодолел самый сложный, полный опасностей маршрут и расширил территории. Расширение территорий у нас всегда связывается с расширением в сторону Крыма, но периодически бывают пассажи, что выход республик из состава СССР должен был сопровождаться возвратом территорий, ранее принадлежавших России. Правда, надо понимать — какой России.

Если пройти по самой истории, мы увидим, что повышение налогов в 90 % случаев приводит к разорению. А строительство храмов, военных храмов, зиккуратов — прямые аналогии с тем, что сейчас у нас происходит вокруг не Красной уже площади, а Храма вооруженных сил. Читаешь историю и думаешь: заменить китайские названия на российские — и будто про нас написано. До охоты на ведьм, мы, слава богу, не добежали.

В целом повествование про египетских кошек — это скорее «повесть временных лет», которая очень четко показывает: если гражданское общество реагирует, поклоняясь идолам, кумирам, которых люди сами себе создают, в конечном итоге это приводит к упадку империи. Империя разваливается. Правда, в данном случае это относится к Российской Федерации. Российская Федерация является империей только уже, наверное, на словах.

Поэтому учите историю. Она дает много мудрых мыслей и мудрых аналогий.

РАЗРЫВ В БОРДО

Бум железнодорожного строительства случился во Франции в первой половине XIX века. Генеральное собрание обсуждало грандиозный проект: строительство магистрали Париж — Мадрид. В рамках проекта обсуждалась (на полном серьезе, без шуток!) в том числе и идея устроить разрыв пути в районе Бордо.

Аргументы были весомыми: это, по мнению авторов идеи, привело бы к подъему местной экономики за счет расцвета бизнесов грузчиков, извозчиков, посыльных, расцвету складов и гостиниц. Бордо невиданно разбогател бы, а «что хорошо для Бордо — хорошо для Франции». На свою беду инноваторы творили и жили в одну эпоху с Фредериком Бастиа, возможно, лучшим сатириком в истории экономики.

Бастиа с удовольствием «оттоптался» на депутатах, написав статью, в которой интересовался, почему бы, коль мы делаем лучше для Бордо, не сделать заодно лучше и для Ангулема, Тура, Пуатье, а также для более мелких городков и, если уж делать «лучше», то вообще для каждого из населенных пунктов на пути следования поездов. Бастиа писал, что если железная дорога будет состоять из одних только перерывов, это отличный повод сэкономить на ее строительстве, а все городки расцветут сами. За счет грузчиков с посыльными. Идея разрыва в Бордо была торпедирована.

Бастиа вообще был безжалостен к экономическим инвалидам. Например, известно, что установление торговых отношений между странами он считал задачей сложной и сравнивал ее с рытьем тоннеля под горой. И вот, когда тоннель прорыт и, казалось бы, по нему можно ездить и возить товары, государства по обе стороны тоннеля

громоздят границы и таможи, задача которых максимально усложнить торговый обмен... Бастиа был одним из первых экономистов, усомнившихся в праве и смысле государства брать мзду за предпринимательскую активность своих подданных.

Совершенно замечательны рассуждения Бастиа об импортных барьерах на примере Робинзона Крузо: экономист предлагает нам представить ситуацию, когда Робинзон, планировавший сделать доску для строительства корабля, увидел вдруг прибитую прибоем к его острову идеально подходящую доску. Далее следует вымышленный диалог Бастиа и сторонника внешнеэкономических барьеров, который убеждает автора, что для умного и правильного развития экономики необитаемого острова, куда судьба забросила Робинзона, он должен отказаться от доски, которая сама приплыла ему в руки. Потому что «умная экономика» — это лезть на гору и искать подходящее для доски дерево, рубить его, тупя топор и постоянно его потом затачивая, так как рубка дерева и заточка топора дает работу, а работа важна. А так как на рубку и заточку потребуется масса времени и запасы продовольствия Робинзона истощатся, то это (большое благо!) будет стимулировать Робинзона выращивать и запасать больше продовольствия.

Иными словами, блага, сами приплывшие к нам в руки, Бастиа сравнивал с благоприятной политикой в импорте и высмеивал тех, кто отрицает этот весьма очевидный смысл и не понимает того, что время и силы, затраченные на получение аналогичного, было бы разумнее тратить на более нужные, актуальные и уникальные задачи.

«Труд составляет богатство. Ясно, что я разорюсь, если возьму выброшенную на берег доску. Мне нужно покровительствовать своему личному труду; и еще я могу создать

себе дополнительный труд, если я пойду и брошу эту доску обратно в море!

— Но ведь такое рассуждение нелепо!

— Положим так.

Тем не менее оно принято на вооружение каждым нарядом, который покровительствует себе запрещением ввоза иностранных товаров», — пишет Бастиа.

В одном из своих замечательных трудов «Что видно и чего не видно» (отличный перевод на русский, кстати) Бастиа со свойственным ему остроумием и дотошностью камня на камне не оставляет от представления о том, что государственные расходы способны создать новые рабочие места и дополнительные богатства, наоборот — для всего этого требуется минимальное участие и даже самоустранение регуляторов.

Ничего нового в сравнении с тем, что нам известно сегодня, ничего нового в свете «контрсанкций» и «импортозамещения». И мы вполне вправе говорить, что этот (и этот тоже) урок экономики далеко не каждым правительством на планете усвоен. Или не усвоен вовсе.

Увы, нам как человеческому сообществу еще много лет придется наблюдать этот бесконечный бег по граблям, никто из читающих этот текст не доживет до тожества разума. Но Бастиа всегда поможет найти правильный ответ и принять верное личное решение, а значит, согласитесь — его жизнь прожита не зря.

БУДЕМ ДУМАТЬ ИЛИ ЖИТЬ ПО ЭТАЖАМ?

Это одна из моих любимейших историй. Почему? В нашем российском дискурсе частенько идет речь о том, что любая сетевка — ресторанный, ритейловый — убивает мелкий бизнес. И вот здесь тоже сеть — железнодорожная, пример логистики. Ведь что такое сеть? Многие этого не понимают, а сеть — это в первую очередь экономия на логистике, на трех ее видах: транспортной, комплектующей, складской. Мы часто будем в исторических параллелях встречать это слово — «логистика». Вернее, тогда его никто не знал, но вообще, это наука о перемещении товаров, грузов и услуг. Она пронизывает все. Даже интернет-торговля, интернет-бизнес, так называемый e-commerce — это в первую очередь квинтэссенция логистики, а не IT-решений как таковых.

Посмотрите внимательно на эту историю. Для того чтобы поддерживать Бордо, на полном серьезе предлагалось делать разрыв. То есть, по сути дела, останавливать железнодорожное сообщение. Но, слава богу, тогда был голос разума — жил такой значимый экономист, Фредерик Бастиа. Он не только был хорош с точки зрения экономической теории, но и остер на язык. Он блестяще высмеял этот луддитский* — по-другому его назвать нельзя — подход к логистике: мол, давайте тогда делать разрывы на каждом, что называется, перекрестке.

* Луддизм — борьба с достижениями инновационных технологий. По мнению борцов, эти достижения могут привести к безработице.

Когда я слышу, что надо ограничить вход тех или иных логистических сетей, например ресторанов, ритейлов, я всегда говорю: «А почему мы ограничиваем исключительно в рамках города? Давайте тогда делать еще жестче. Давайте, чтобы товары из одного подъезда не продавались в другом подъезде. Или вообще будем жить по этажам. Это тогда будет идеальная штука с разрывом».

Если говорить о том, как выжить бизнесу, который находится на базовой территории, то проблем нет. Это называется «сегментирование». Магазин продает те же самые товары, что сеть, получая их дороже от производителя. Имеет ли право на существование эта архаичная форма организации торговли? О сегментировании и распозиционировании имеет смысл говорить, когда есть ширина, глубина ассортимента. Об этом я писал в книге «Бизнес — это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами».

Разрыв в Бордо — яркий пример того, что разум все-таки возобладал. А работу Бастиа «Что видно и чего не видно» рекомендую к прочтению. Весьма и весьма интересный труд.

ПАРОВОЗ

Слово tramway, которое жители больших городов узнали в середине XIX века, было известно англичанам еще с XVI столетия — так в Дерби называли вагонетки с рудой, перекатываемые по деревянному настилу. С XVIII века «золотом нации» стал уголь, и это слово пришло в Норт-амберленд — там колеи укрепляли деревянными «рельсами», по которым вагонетки доставляли уголь из шахт к ближайшему порту, в Ньюкасл.

Вдоль этой дороги (протяженностью до 10 миль) играли дети шахтеров, среди которых был и Джордж Стефенсон, (конечно же, не знавший тогда, что этот прообраз железных дорог — то, с чем ему предстоит связать свою жизнь, и что это именно то, что он радикально изменит), главной обязанностью которого тогда, по словам его позднейших биографов, было выхватывать младших братьев и сестер из-под колес вагонеток. Впрочем, детство его, как и всех его сверстников, было недолгим: уже в 8 лет он получает свою первую работу — сортировщика угля на шахте.

На шахте же Стефенсон увидел первый механизм, который просто поразил его: это был паровой насос Ньюкомена, откачивавший воду из шахты. Мальчика тянуло к этой загадочной технике, и в 17 лет он наконец добивается места машиниста паровой машины.

Тут самое время пуститься в рассуждения о талантах настоящих, которые точно пробьют себе дорогу, несмотря на обстоятельства, или о том, что талант есть в каждом, просто не всегда раскрывается, но можно и не рассуждать об этом вовсе или отложить эти рассуждения на конец нашей истории. Нам, людям начала XXI века, невероятно сложно представить социальный лифт, который мог бы вознести 17-летнего безграмотного парня к вершинам

славы и богатства (правда, и в наше время остаются же еще спорт, война и криминал). Тем не менее удивительное восхождение этого человека началось.

Впрочем, вряд ли о каком-то своем таланте или славе размышлял сам Стефенсон. Наверное, он просто жил тем, что его интересовало. В 18 лет он понял, что ему не хватает образования, и вложил свои скромные заработки в себя, научившись читать, писать и считать, чему не были обучены люди в шахтерских городках, в том числе, конечно, и родители Стефенсона. Он все еще находится на самом социальном дне. Родители его невесты, фермеры, отказывают шахтеру в руке своей дочери — это, с их точки зрения, неравный брак, а его работа в шахте — «слишком скромный статус», для того чтобы стать зятем даже весьма небогатого фермера.

В скором времени наш герой приобретает квалификацию механика паровой машины. Паровых машин вокруг становится много (кроме несовершенной машины Ньюкомена, которая очаровала Джорджа-ребенка, на шахтах Нортамберленда уже вовсю используют совершенный двигатель Уатта), профессия востребована, механики наперечет и нарасхват, и следующие пятнадцать лет Стефенсон совершенствует свои знания. Между прочим, в 1811 году он получает даже звание инженера, отличившись при ремонте паровых механизмов на шахте, а это звание — гигантское отличие от простого шахтера.

Его интерес к паровым двигателям — уже не детское очарование чудом, он приобретает вполне прагматические очертания. Стефенсон понимает, какие необыкновенные возможности сулит чудо пара, и в 1814 году он уговаривает руководство своей шахты на эксперимент, обещая невиданное: построить машину, которая станет тащить вагонетки сама. Он убедителен, ему верят, но первый его

локомотив движется со скоростью около километра в час, а всего через месяц и вовсе буквально рассыпается — от тряски. Но это не останавливает изобретателя, его задача — построить машину, которая двигалась бы значительно быстрее лошади и могла бы тащить намного больше груза.

Позже Стефенсон скажет, что, если бы он предполагал, насколько далеко уведет его от любимых паровых машин его эксперимент с перемещением грузов силой пара, то, наверное, он бы испугался и всю свою жизнь провел в шахте. Но в тот момент он еще не знал, сколько гениальных решений ему предстоит найти для того, чтобы мир покрылся сетью железных дорог.

На смену первой его не очень удачной модели появляется локомотив «Блюхер» (названный в честь прусского генерала, героя Ватерлоо), который мог тянуть целых 30 тонн груза. Одновременно возникла проблема дорог. Деревянные настилы в колее просто не выдерживали этой тяжести и рассыпались, и Стефенсон предложил заменить их чугунными рельсами. Так появилось недостающее инфраструктурное звено. И в течение нескольких следующих лет Стефенсон производит еще 16 паровозов, постоянно совершенствуя их конструкцию, устройство рельсов, механизм сцепки, колесные пары, соединительные конструкции.

И еще — стандарты. Понимая перспективы железнодорожного строительства, Стефенсон с самого начала говорит о четких стандартах во всем, касающемся железнодорожного дела. Он сразу видит, что все дороги должны иметь стандартную колею для удобства строительства подвижного состава и перемещения локомотивов по разным путям.

Тема паровозов неизбежно должна была привести к теме строительства железных дорог — без инфраструктурных изменений изобретению Стефенсона не жить.

Прообразом железной дороги стала спроектированная и построенная Стефенсоном 13-километровая линия от шахты Хэттон до Сандерленда, ставшая первой в мире дорогой, где мускульная сила не использовалась: в одну сторону вагонетки катились сами, по склону, а обратно их затачивал паровоз.

Этот крохотный проект чисто технической и мало загруженной дороги был всего лишь предвестником железнодорожного бума, который совсем скоро охватит сначала всю Англию, а за ней — весь мир, и изменит его кардинально. То, что было далеким, станет вдруг близким, люди и товары будут перемещаться быстро и дешево, мировая экономика вступит на путь тех самых постоянных перемен, все ускоряющиеся волны которых мы наблюдаем и сегодня.

В 1821 году несколько английских джентльменов, обладающих некоторым состоянием (весьма немалым), решили построить железную дорогу «Стоктон — Дарлингтон». Фантазии джентльменам, в отличие от денег, не доставало: предполагалось, что вагоны с грузами и пассажирами будут двигать лошади. Стефенсон убедил акционеров в преимуществе паровой тяги и был назначен директором нового строительства.

Продвигалась стройка сложно. Например, выяснилось, что хрупкие чугунные рельсы не годились, и Стефенсон уговорил компаньонов заменить их более дорогими, стальными, а попутно изменил их конструкцию для обеспечения большей устойчивости состава. Кроме того, им была изобретена шпала, и железная дорога обрела весьма близкий к современной вид.

Проблема локомотивов и вагонов заставляет Стефенсона открыть в Ньюкасле первый в мире завод по производству паровозов и подвижного состава. Сам Джордж

занимается проектированием, а производством на этом предприятии заведует его 20-летний сын Роберт (завод даже называется Robert Stephenson and Company).

Именно на этом заводе построен паровоз, названный Locomotion № 1 (прослуживший довольно долго), и парк вагонов, в который кроме грузового входил и открытый пассажирский — в нем на открытии дороги в 1825 году проехала приемная комиссия, а управлял локомотивом сам Джордж Стефенсон. Девять миль пути поезд преодолел за два часа и перевез кроме пассажиров еще и 80 тонн груза. Это был невероятный успех, слава о котором мгновенно облетела весь мир и сделала Джорджа Стефенсона, недавнего неграмотного шахтера из Дербишира, мировой знаменитостью.

Тут же появились решения о строительстве еще двух магистралей: «Болтон — Ли» и «Ливерпуль — Манчестер», причем последняя стала знаковой, связав два самых быстрорастущих и самых промышленно развитых города страны.

Надо ли говорить, что обе дороги строились под руководством Стефенсона, равных которому по опыту и по изобретательности в мире тогда просто не могло существовать. Он учитывает проблемы своего первого опыта: на склонах состав разгонялся так, что тормозить было практически невозможно, а в гору двигался еле-еле. Плюс крутизна изгибов дороги создавала проблемы и при прокладке магистрали, и при ее эксплуатации (базового образования не хватало, очевидно, и многое приходилось компенсировать наблюдательностью и умением анализировать). В дальнейшем и сам Стефенсон занимался проектированием всей магистрали: холмы срезались для прокладки железных дорог, мосты, эстакады и тоннели «спрямляли» путь.

Кроме того, Стефенсон понял, что при проектировании дороги надо обязательно строить пункты для дозаправки локомотивов водой и углем, а также предположил, что не лишним будет создавать специальные площадки для погрузки и выгрузки грузов и для посадки и высадки пассажиров.

В 1829 году владельцы дороги «Ливерпуль — Манчестер» решили провести конкурс на лучший локомотив, вошедший в историю как «Рейнхильские испытания». В конкурсе участвовали целых пять паровозов (можете себе представить, насколько популярной стала идея их строительства в Англии всего за несколько лет, прошедших с постройки первой железной дороги, особенно учитывая тот факт, что паровозам в те годы просто негде было ездить!), но только паровоз Стефенсона прошел все испытания, поразив современников своей мощностью: он развивал скорость почти в 20 км/ч при нагрузке в 13 тонн, а максимальная его скорость достигала 48 км/ч.

Историки утверждают, что этот паровоз, названный изобретателем «Ракета», является самым знаменитым механизмом в истории техники. И я не уверен, что с этим, может быть, слишком решительным заявлением имеет смысл спорить.

Стефенсон построил огромное количество дорог и механизмов, но в какой-то момент он, как сказали бы сейчас, ушел в консалтинг, открыв собственное проектное бюро, неизбежно выигрывая тендеры на проектирование дорог и поставку механизмов. Но в 1836 году он неожиданно для себя проигрывает конкурс на строительство одной из дорог своему ученику, Джозефу Локку, будущему знаменитому железнодорожному инженеру и члену парламента. Зато другой его ученик, его сын Роберт, продолжает делать то, чем занимался отец, — всего ему суждено будет построить

33 железные дороги, не только в Англии, но и еще почти в десятке стран.

В 1847 году Джордж Стефенсон открыл Институт инженеров-механиков, фактически просто легализовав то, чем занимался всю жизнь: он обучал всех железнодорожному делу. Мало того, он сам всю свою жизнь был институтом: рядом с ним постоянно находилось множество инженеров, причем не только из Англии — к нему приезжали американцы, французы, итальянцы, немцы, — весь мир жадно впитывал совершенно новаторские идеи этого шахтера-самоучки.

Сам Стефенсон говорил, что ему очень помогали споры с образованными людьми, но секреты он передает только своим любимым ученикам, хотя... какие от образованных инженеров секреты? При всем этом слава и авторитет Стефенсона были столь высоки, что почти весь XIX век, даже после смерти изобретателя (умер Стефенсон в 1848 году), ньюкастельские паровозы считались лучшими в мире и поставлялись по всей планете.

Начиная с середины XIX века мир стал медленно, но уверенно меняться: можно сказать, что его меняли железные дороги. Они перекроили мировую экономику, поскольку до их появления в зоне экономической активности находилась, как принято считать, только стомильная территория морского побережья, так как определяла экономическую карту мира океанская торговля. С появлением железных дорог люди стали проникать в глубь континентов, был найден остающийся и по сей день самым дешевым способ перемещения грузов и людей по суше.

Остается разве что рассеять популярное заблуждение насчет того, что Стефенсон изобрел паровоз. Хотя он очень много чего в своей жизни изобрел, и паровоз, конечно, тоже, но все же главное создание его жизни — это

железнодорожный транспорт, ставший новой отраслью и новым маркером цивилизации.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Эта история, конечно, не о паровозе, не об изобретателе паровоза, не о самом принципе паровозной тяги. Ведь до сих пор идет обсуждение, кто же был первым, Стефенсон или все-таки Черепанов. Внимательно прочитав эту историю, вы должны осознать, что Стефенсон создал железнодорожный транспорт. Это принципиально разные вещи. Паровоз — это составная часть железнодорожного транспорта. Посмотрите, как рос этот предприниматель. Именно предприниматель. На простых принципах он создал инфраструктурный проект. Сложнейший инфраструктурный проект. То есть это не только сама паровозная тяга, но и рельсы, и шпалы, и изменение материала, из которого делаются рельсы.

Эта история — о клиентоориентированном подходе. Стефенсоном продемонстрирована важнейшая ориентация на клиента. Пусть и без особого образования, он подмечал то, чего не хватало в данном случае на этом отрезке пути прогресса. Он не остановился на каком-то отдельно взятом куске. Обратите внимание на момент изменения ландшафта. Ведь железная дорога изначально не предполагала, что нужно делать еще и геодезию, изменять ландшафт. Раньше дороги прокладывались и в горку, и с горки — были огромные потери. А Стефенсон сделал уникальную вещь — он посчитал, что все должно выравняться в горизонт.

Когда мы говорим о Стефенсоне как о величайшем не только изобретателе, но и предпринимателе, мы говорим об инфраструктурных проектах. И конечно же, об установлении стандартов.

Мы неоднократно говорили о стандартах и в наших книгах, и в беседах с предпринимателями. Допустим, вы изобрели какой-то процесс, и вам кажется, что он идеален. Попробуйте сначала стандартизировать его от начала до конца. Ведь только проэкспериментировав на множестве клиентов и покупателей, мы можем сделать вывод, что тот или иной процесс можно устанавливать в качестве стандарта. Стандарты, стандарты и еще раз стандарты — один из немаловажных аспектов в предпринимательской деятельности.

ШТРИХКОД

Редкие гуляющие в межсезонье 1948 года по пустынному флоридскому пляжу, которые могли наблюдать невысокого подвижного человека в очках, с очень живым лицом, что-то рисующего на прибрежном песке, и представить себе не могли, что на их глазах творится история. Тем не менее это было именно так, ибо молодой человек был Норманом Вудлендом, а то, что он начертил на песке, мир когда-то узнает как штрихкод.

Сама идея создания универсального кода, в котором была бы зашифрована информация о товаре, была подслушана товарищем Вудленда, Бернаром Сильвером. Причем подслушана буквально: он стал свидетелем разговора своего декана (Вудленд и Сильвер учились тогда в аспирантуре) с директором супермаркета, который спрашивал, способны ли ученые создать систему, позволяющую мгновенно регистрировать покупку и вести учет товара. Декан от такой задачи отказался, а Вудленд и Сильвер буквально загорелись этой идеей: она показалась им вполне решаемой, а ее будущее — великолепным.

В самом деле, торговле подобная система была нужна как воздух: слишком уж много действий приходилось совершать торговому персоналу для учета товара. Приемка товара, финансовая отчетность, рекламации, пополнение товарного запаса, анализ спроса — все это велось вручную, отсюда и бесконечно раздутые штаты бухгалтерии и грузчиков, продавцов и кассиров, постоянные сверки и переучеты, а значит — дополнительная финансовая нагрузка на магазины.

Впрочем, в нашу страну штрихкоды попали совсем недавно, и заставшим советскую торговлю людям можно и не рассказывать, как работала розница без штрихкода.

Только вот американский коммерчески ориентированный ритейл не мог себе позволить, как советская торговля, периодически закрываться на учеты и переучеты.

Вудленд и Сильвер, впрочем, быстро убедились, что их декан прав: задача оказалась совсем не банальной. Но она уже полностью захватила молодых людей. В 1948 году Вудленд прерывает свою учебу в аспирантуре, которая мешает ему сосредоточиться на решении этой задачи целиком, и уезжает в Майами, к своему деду. И там к нему в самом деле приходит решение: он вспоминает вдруг, как в свои бойскаутские времена изучал азбуку Морзе. Песок пляжа, на котором он пробует изобразить точки и тире, наталкивает его на мысль о передаче содержания с помощью линий различной толщины.

Кодировку надо было как-то считывать. Вудленд и Сильвер придумали использовать для этого технологию передачи звука в кино, созданную за два десятка лет до них Лу де Форестом, которая заключалась в «просвечивании» разной интенсивности цвета, наносимого по краю киноплёнки. Уже в 1949 году друзья получили патент на свое изобретение (их код выглядел как «яблоко», полоски располагались по кругу) и...

Нет, мир не стал мгновенно счастливее: на этапе конструирования, уже работая в IBM, куда их пригласили как авторов приглянувшейся руководству компании перспективной идеи, изобретатели столкнулись с проблемой считывания кода, а точнее — с проблемой создания адекватного устройства. Их первый «сканер» представлял собой устройство размером со стол, крышка которого была прозрачной, а под ней располагались мощные лампы. Получаемый сигнал передавался на осциллограф, который должен был фиксировать результат. Испытания

закончились пожаром: лампы раскалили крышку, бумага задымилась, тем не менее первый результат был получен. Увы, он не удовлетворил ни самих изобретателей, ни торговлю.

Прекрасная идея, как оказалось, несколько опередила время: проблема считывания кода выглядела нерешаемой, и тем более нерешаемой была проблема обработки полученной информации. Эта задача возлагалась на ЭВМ, но ЭВМ тех лет были чрезвычайно громоздки и еще только учились решать задачи сложнее арифметических действий.

Казалось, на коммерческой реализации проекта поставлен крест, в IBM официально закрыли проект, Вудленд и Сильвер продают свой патент в компанию RCA за скромные \$15 000. RCA вцепляется в идею штрихкода и много лет экспериментирует с ней, пробуя заинтересовать им торговлю. Они первые догадались применить для сканирования кода лазер: тонкий гелиево-неонный луч прекрасно подходил для распознавания кода.

У компании появляются первые скромные успехи: их кодом начинают (пусть и не без проблем) пользоваться при железнодорожных и морских перевозках. В конце концов коды замечают: в начале 70-х американский союз супермаркетов объявляет конкурс на лучший код.

Корпорация IBM мгновенно «возвращается в игру» — задача кажется чрезвычайно привлекательной для использования потенциала компании.

Создается рабочая группа под началом отличного инженера и прекрасного руководителя Джорджа Лорера. Вместе с математиком Дэвидом Савиром они приступают к решению. И тут кто-то из ветеранов IBM вспоминает про двух талантливых ребят, занимавшихся у них этой

проблемой в 50-е. Сильвера к тому времени уже нет в живых, но Вудленд не растерял своих способностей, и он с азартом включается в работу.

Лорер находит «ахиллесову пяту» концентрического кода и предлагает вместо него линейный: это очень упрощает процесс сканирования и повышает его качество, количество ошибок при считывании резко снижается. Однако решено добавлять еще и цифровой код, который позволял бы в случае отказа системы ввести код вручную, а также «защитный код» в конце полосы. Можно сказать, что Лорер блестяще отшлифовал лучшие идеи, привнеся свои, и объединил в итоговом продукте все современные технические достижения.

В итоге именно простое и элегантное решение от IBM пришлось по вкусу американской торговле. Третье апреля 1973 года считается рождением UPC (Universal Product Code). В 1974 году состоялась первая продажа товара с отсканированным штрихкодом. Американская розница тут же предложила своим поставщикам наносить штрихкоды на упаковку, а производители скоро и сами оценили удобство такой маркировки, которая позволяла им четко отслеживать отгрузку и движение товара.

Как и все, пусть даже самые прекрасные изобретения, штрихкод распространяется не мгновенно: еще в 1979 году этой технологией пользуется всего лишь 1% американских продавцов, но уже в начале 80-х число пользователей превышает 90%, а к середине того же десятилетия в США не остается торговых точек, которые не использовали бы штрихкодирование.

IBM, конечно, не останавливается только на кодировании, предлагая комплексное решение, которое и стало определяющим в успехе идеи: кассы, материалы и техника для нанесения кода, сканер (в разработке лазеров

компания была одной из чрезвычайно заметных фигур) и, конечно же, компьютер и программы для учета.

Спрос и предложение движутся навстречу друг другу. Американский ритейл заметил, что вложения в новые технологии первопроходцев окупались меньше чем за два года, и «выстроился в очередь» за новой технологией. Масштабирование же в свою очередь сильно снизило стоимость переоборудования.

Необходимость стандартизации приводит к созданию специального органа по предоставлению и классификации штрихкода — УСС.

Говорят (чего только не расскажут!), что жена Лорера каждый раз, приходя в магазин, с гордостью говорила кассирам и покупателям: «Это штрихкод, его придумал мой муж!» Ее, кажется, забавляло недоумение буквально всех, кому она говорила об этом: мол, а что, когда-то были времена, когда штрихкода не существовало?

Разумеется, такие времена были, и, может быть, кто-то из вас даже их помнит: в СССР первая покупка товара со штрихкодом состоялась в 1990 году, а сам штрихкод стал заметным (но даже тогда еще не всеобщим) явлением в нашей стране только к XXI веку.

В настоящее время у него появляются конкуренты: RFID, QR и несколько менее известные форматы. Но при этом позиции штрихкода выглядят незыблемыми: ежедневно в мире сканируется более 6 млрд штрихкодов.

ЗАГЛЯНЕМ В БУДУЩЕ

Молодым читателям трудно себе представить, что совсем недавно мы даже не знали о существовании штрихкода. Ведь посмотрите, как поздно у нас появился штрихкод. Я помню еще то славное время, когда не только не было штрихкодов, но и инвентаризация в магазине проходила в ручном режиме.

Сейчас я подскажу идею для развития предпринимательства. Сейчас приемка товара осуществляется «на веру». Когда приходит товар, например, со склада не поставщика, а розничной сети, изначально пломбируется палета. Считается, что если палета замотана, скажем, стрейч-пленкой и упаковка не нарушена, там ровно столько единиц товара, сколько написано. Но довольно часто возникают конфликтные ситуации: товар недоложили, а в накладных он числится.

Следующим этапом развития технологии комплекточной логистики станет момент, когда и отправка товара, и его приемка будут происходить автоматически благодаря тому, что каждая единица товара, проходя, например, через рамку большого сканнера, будет сама себя отмечать. Пока эта технология в стадии разработки, ее пробуют сделать на RFID-метках, но они еще дороги. Поэтому штрихкод, QR-код и иные варианты кодировки товаров и услуг — наиболее прогрессивная вещь для сокращения трудозатрат.

Развитие идет галопирующими темпами. Когда мне было 9 лет, в мире сканировался 1% товаров, а в начале 80-х — уже 80%. Будем наблюдать за этой технологией. Уверен, она будет прогрессировать и далее.

Штрихкодирование применялось даже во время недавней пандемии. Приведет ли это к всеобщему чипированию и причем здесь Билл Гейтс? Об этом мы поговорим на личных встречах с предпринимателями. А в этой книге мы беседуем только об истории, которая уже свершилась.

УНИВЕРМАГ

Когда Стефан Шамбах, студент-второкурсник из Йены, решил создать интернет-магазин, в его окружении не нашлось ни одного человека, кто бы поддержал его устремление. Наоборот, абсолютно все, без исключения, сочли нужным сказать ему, что это совершенно глупая, пустая и бесперспективная затея. В самом деле, никаких продаж в Интернете тогда не существовало, интернет-магазинов на планете тоже еще не было, и никто — во всяком случае, из круга знакомых Стефана — не смог оценить потенциал этой новации.

К счастью, потенциал оценили покупатели. Через месяц интернет-магазин Стефана (который он без затей назвал «Интершоп») имел оборот в 100 тысяч марок — фантастические деньги для парня из Восточной Германии. Еще через полгода в Интершоппе работало уже двадцать человек, а через три года, когда окончивший университет Шамбах решил (даже не торгуясь) избавиться от своего Интершопа, мешавшего ему целиком окунуться в программирование, покупатели, выкатившие семизначную цифру в долларах, нашлись мгновенно.

С тех лет прошло совсем немного времени, и никого уже не удивить тем, что продажи через Интернет — эффективный канал сбыта. И недостатка в людях, ищущих новые форматы и идеи розничных продаж, не ощущается. Хотя поиску новых идей и свежих решений для розницы всего-то две сотни лет с маленьким хвостиком.

Еще в XVIII веке никому и в голову не приходило что-то менять в розничной торговле, в формате, сложившемся еще в шумерские времена и благополучно дожившем (с небольшими вариациями вроде подстройки под климатические условия — лавка с крышей и стенами или и так

нормально) до... нет, не до XVIII века, а до наших дней — рынки, в конце концов, никуда не делись. Но в XVIII веке Европа стала буквально пухнуть от жителей: именно в этот период произошел невероятный и небывалый демографический скачок: прирост населения составил 45 %. Однако XIX век по отношению к своему предшественнику не идет ни в какое сравнение: с 1800 по 1900 год численность европейцев выросла со 186,6 млн до 398,8 млн человек, или в 2,1 раза. При этом избытка людей хватило еще и на колонизацию обеих Америк, Австралию и массы иных территорий.

И вот тут розничная торговля уперлась в потолок собственных возможностей: ее мощностей физически не хватало на то, чтобы удовлетворить покупательский спрос. А спрос наступал, можно сказать, с двух сторон: его рост подхлестывался не только увеличением числа покупателей, но и созданием новых товарных рынков, новых потребностей — массовыми товарами становились чай и ситец, готовые одежда и обувь, мыло и керосин.

Промышленная революция тоже меняла покупателя. Пролетарий, в отличие от фермера, не мог себе позволить совершать покупки раз в месяц, отправляясь за ними в путешествие на рынок, он не имел ни возможности, ни даже права выкроить себе время на такие поездки, а его скромное жилье не могло выполнять функцию склада.

Очереди заполнили Европу. Причем стоять в очередях приходилось множество раз в день: мясная лавка, бакалейная лавка, молочная, скобяная, а еще зеленщик, а еще ниток купить... Розница искала решения этой проблемы (в конце концов, очереди — это неудовлетворенный спрос, а значит, прямые убытки), и решения не заставили себя ждать.

Симптоматично, что именно к началу XIX века в мире расцветает мода на пассажи — крытые переходы на па-

раллельные улицы, сплошь состоящие из торговых лавок. Появившиеся «сами собой» пассажи быстро распространились: эти хаотично возникшие французские торговые переулки стали копировать другие столицы мира. Появляются пассажи и в России (раньше всех прочих — в Одессе), самые известные из которых — Санкт-Петербургский и, конечно, верхние торговые палаты в Москве (сейчас — ГУМ).

Но все-таки первым настоящим «розничным откровением» в череде прочих новаций стали, конечно же, универмаги. Историки до сих пор спорят, кто же придумал этот торговый формат первым, и ожесточенный спор ведется между лондонским «Хэрродс» (по имени основателя Генри Хэррода) и парижским «Ле Бон Марше» Аристиды Бусико. На самом деле ни Хэррод, открывший свой универмаг в 1823 году, ни Бусико, стартовавший в 1838 году, первооткрывателями не были. Хотя, безусловно, ни тот ни другой не были копиистами — каждый придумал свой магазин сам. Например, такой формат существовал в английском Дерби еще в 1734 году (!), но именно столичные универмаги поражали, удивляли, заставляли себе подражать... В универмаге можно было купить абсолютно все — во всяком случае, владельцы заведений стремились к этому.

Кроме того, универмаги непрестанно поражали публику новинками: огромными витринами с необыкновенным оформлением, собиравшими толпы зевак, разного рода ухищрениями вроде пневмопочты или веревочной «карусели» для передачи чеков (в 80-х годах XIX века на смену им повсеместно придут кассовые аппараты, и пробитие чека красивой никелированной машинкой тоже будет восприниматься как яркое шоу), вращающимися дверями, лифтами и эскалаторами (когда их впервые запускали в Хэрродсе, отважным пользователям предлагали за этот

подвиг бренди, дабы успокоить расшалившиеся нервы). В Хэрродсе впервые появилась чайная комната, предвестник современных фуд-кортов.

В итоге общественное мнение приняло новый торговый формат столь благосклонно, что — совершенно невиданное для той эпохи дело — универмаги были отнесены к тем весьма немногочисленным местам, где дамам не порицалось появляться без сопровождения кавалеров!

В России универмаги тоже начались со столиц. Шотландцы Мур и Мюрелиз поразили своим магазином (нынешний ЦУМ) всех. Правда, нововведения вроде лифта или вращающейся двери не прижились. Москвичи отнеслись к лифту с ужасом (предлагать бренди шотландцы не догадались), а двери посчитали «дьявольской ловушкой», и их заменили на обычные. Но более всего потрясло москвичей то, что здесь не торговались: фиксированная цена, призванная убить очереди, вслед за Англией и Францией добралась и до России.

Хозяйки, хваставшиеся друг перед другом своим умением выбить из продавца минимальную цену (торг — ну очень популярный в те годы спорт!), чувствовали себя здесь, как рыба, выброшенная из воды. Однако со временем все привыкли даже к этому — больно уж невероятные искушения своим разнообразием товаров, собранных в одном месте, предлагали Мур и Мюрелиз.

Кстати, как и в случае с Дерби и Лондоном, провинция отреагировала на мировые новации быстрее столиц, но вряд ли кому-то даже из жителей Владивостока сегодня что-то скажут имена немцев Кунса и Альберса, основателей первого в России универмага. Видимо, старинное правило успешной торговли из трех пунктов — location, location, location — применимо не только к трафику улиц, но и к привлекательности, масштабу и посещаемости городов.

ВСЕЛЕННАЯ РОЗНИЦЫ

Розничная торговля существовала всегда. И всегда это была история коммуникаций и человеческих отношений. Как раз в XVIII веке, когда произошел первый демографический переход, розничная торговля получила существенное развитие.

Вообще, если вы будете наблюдать за розничной торговлей, то в первую очередь, конечно, нужно следить за демографией — ростом и падением населения, его плотностью. В этой истории очень любопытно развитие такого формата, как интернет-магазин. По большей части это, конечно, оффлайн-магазин, но с интернет-приложением. Как только увеличивается плотность населения, появляется возможность оптимизировать коммуникации человека.

Стефан Шамбах — яркий пример того, как можно воспользоваться демографической ситуацией. Он создал каталог. Хотя попытки создать каталог, только не виртуальный, а реальный, предпринимались еще до него. История универсамов и универмагов, которые развивались в том числе и в Российской Федерации, — это не что иное, как каталог, только в оффлайне, с физическим присутствием и размещением товаров.

Заметьте: изначально все торговцы и производители считали, что необходимо создавать индивидуальную лавку, то есть монобренд. Ты производишь ситец, лен, гречиху, пеньку и просто выставляешь свой товар на ярмарке. Ярмарка была первым прообразом универсама, только затраты были колоссальные. По сути дела, производитель исполнял роль и логиста, и ритейлера, и финансового

консультанта. Это довольно неэффективно. Такой формат выгоден только при высокой марже, высокой степени финансовых затрат со стороны покупателя.

Представляете, насколько можно было бы снизить цены, когда существовали ярмарки, та же Нижегородская ярмарка, если бы изначально был формат интернет-каталога?

Это тот случай, когда демография привела к развитию технологий, технологий розничной торговли, и от монолайнеров мы перешли к универсальным магазинам. А святое правило *location, location, location* для хорошего объекта как ритейла, так и общепита, осталось навсегда. Только теперь *location* переместился в наши смартфоны, компьютеры. По сути, *location* совместился с нами, он переместился к нам в карман. Теперь *location* — это мы, а не точка производства или даже присутствия товара. Неважно, где товар произведен, неважно, где он дистрибуцирован или куда доставлен — он будет куплен у нас с вами в кармане.

При этом нельзя забывать о важной составляющей интернет-торговли: это логистика трех видов — комплекточная, складская, транспортная. Потому что интернет-каталог — всего лишь пристройка к этой важной части бизнеса.

ОТ КАТАЛОГОВ К СЕТЕВЫМ СУПЕРМАРКЕТАМ

В период создания первых универмагов в мире ощущался дефицит денег, и дворцы торговли, подобные лондонскому Хардингу, требовали привлечения значительного объема заемных средств. Но во второй половине XIX века ситуация изменилась. Можно сказать, что бизнес стал пожинать плоды, с одной стороны, промышленной революции, с другой — появления масс-маркета. И универмаги стали появляться в большом количестве не только в столицах, но и в периферийных городах.

Этот период ознаменовался появлением большого количества людей, которых называют — и не без основания — гениями торговли и людьми, изменившими мир. И хотя этот новый мир, созданный Сэлфриджем и Коньяком, Мэнси и Такашимой, был, казалось бы, привычным уже миром универмагов, каждый из названных (и не названных) действительно вносил что-то совершенно особенное и новое.

При этом современная розница никак не могла достать покупателей из глубинки. А большинство покупателей при нарастающей урбанизации все-таки жило в небольших городках и даже деревнях, и обустройство универмагов там было решительно нерентабельным.

Но логистические процессы тоже не стояли на месте. В 30-х годах работой английской Ройял Мейл заинтересовался Роулэнд Хилл. Дело в том, что в то время почтовые отправления стоили баснословно дорого (отправка письма, например, обходилась в 1,5 шиллинга — это несколько больше дневного заработка рабочего). Хилл, учтя темпы развития железнодорожного строительства, решил, что почту можно сделать массовой и доступной. Он придумал знак почтовой оплаты — марку — и резко

снизил стоимость доставки (появилась знаменитая марка «пенни»), практически в 18 (!) раз, предполагая, что многократное увеличение объемов даст резкое удешевление себестоимости.

Так и произошло: уже к 60-м годам английская почта стала рентабельной, и началось копирование этой модели во всем мире. В числе первых и удачливых копиистов оказались Германия, США, Франция и Россия. Первым, кто извлек из этого феномена торговую выгоду, стал подмастерье Прайс Прайс-Джонс, организовавший торговлю через каталог и отправку заказанных товаров почтой. Предприятие оказалось невероятно успешным. Среди покупателей Прайс-Джонса была сама королева Виктория. Но гораздо важнее, что основная масса его покупателей — рассеянные по «маленькой Англии» миллионы покупателей.

Вряд ли о Прайс-Джонсе слышал железнодорожный служащий из Чикаго Ричард Сирс, который продавал телеграфистам с соседних станций часы. Однажды Сирс смекнул, что можно расширить круг оповещенных о его товаре, если пользоваться не телеграфом, а письмами — это значительно расширяло географию его покупателей и сильно удешевляло коммуникацию.

В течение шести месяцев — это случилось в 1886 году — Сирс заработал свои первые 5 тысяч долларов, деньги невероятные, которые и стали фундаментом, возможно, самой большой в истории компании, торгующей по каталогам. Уже в 1893 году оборот компании составлял 450 тысяч долларов, спустя всего три года — более 700 тысяч.

В 1893 году к руководству компанией пришел Юлиус Розенвальд, человек, сформулировавший концепцию продажи товаров, которые покупатель-«заочник» не мог пощупать: «Если мы не удовлетворим ваши ожидания, мы вернем вам деньги, не задавая вопросов».

Идея продаж с использованием почтовой сети быстро распространилась по всей планете. Крупнейшими предприятиями стали английский Фрименс, немецкий Квелле, Ля Редут во Франции, а в России лидером стал уже известный нам универмаг Мюр и Мерелиз, нашедший свой способ достучаться до покупателей из провинции, — универмаг просто пришел к ним домой в виде перечня предлагаемых товаров, так сказать, в бумажном виде.

Весь XX век был веком торжества каталогов. Создавались все новые и новые компании (какие имена — Отто, Шваб, Неккерман, Труа Сюисс!). Каталоги покоряли не только страны, но и континенты, научились использовать международную почту (розничная трансграничная торговля, о которой так много говорят сейчас, началась еще в конце первой половины прошлого века).

Век XXI стал закатом эпохи каталогов. На арену вышли компании, которые использовали все ту же почтовую сеть для доставки товаров (или выстраивая собственные сети на тех же принципах, что сформулировал Роулинг Хилл), но использовавшие Интернет как более всеохватный и быстрый способ (в сравнении с почтовыми каталогами) для коммуникаций с покупателем.

Нет никакой уверенности в том, что Стефан Шамбах, Джефф Безос, Пьер Омидьяр, Джек Ма, Ричард Лю или супруги Бакальчуки понимали, каких монстров они возвращают. Вряд ли тогда, когда появлялись первые интернет-магазины, на свете существовали люди, которые могли бы подумать, что вскоре интернет-гиганты многократно превзойдут по обороту крупнейшие торговые сети мира. Но, как мы сегодня видим, это произошло, причем буквально на наших глазах, в течение последнего десятилетия. Принцип «мы удовлетворим ваши ожидания или вернем деньги, не задавая вопросов», спасибо каталожникам,

остается основополагающим и во времена интернет-торговли.

Однако вернемся в XIX век, который решал свои проблемы. А век этот не переставал преподносить сюрпризы. Например, в виде чрезвычайно жесткого и предприимчивого Кларенса Сондерса, который на рубеже веков нашел формат, получивший в дальнейшем название «кэш энд кэрри». И уж вовсе истинным революционером выступил Фрэнк Вулворт, которого, согласно легенде, к его изобретению подвигла его патологическая застенчивость.

В юности он устроился продавцом в магазин в небольшом городке в Пенсильвании. Хозяина магазина интроверт Фрэнк просто бесил. В конце концов владелец магазинчика придумал для прячущегося от покупателей продавца испытание: в один прекрасный день Вулворт должен был торговать в одиночестве.

Что сделал этот пугливый заикающийся малый? Правильно, он организовал торговлю так, чтобы минимизировать общение с клиентами: он убрал прилавки, выставив товары «наружу» и снабдив каждый из них ценником. За лежавшие на складе товары он вывалил на стол в центре магазина, снабдив их ценником «все по 5 центов». Все это радикально отличалось от торговли предшествующей эпохи, где товары лежали на полках за спиной продавца, а продавец, в свою очередь, оценив покупателя «на глазок», предлагал ему заплатить цену, соответствующую его виду.

Новшество Вулворта обернулось большой удачей: выручка за один день превысила недельный оборот магазина.

Стоит заметить, что свидетелями торжества идеи ценников и открытой выкладки товаров стали и хозяин магазина, где все это произошло, и сотни покупателей. Но только для одного Вулворта это стало открытием, и его одного

этот день изменил и окрылил: он тут же уходит от своего хозяина и открывает свою сеть из пяти «пятицентовых» магазинов. Это случилось в 1886 году. К началу века таких магазинов стало уже 59, а оборот компании превысил невероятные тогда 5 млн.

Именно Вулворт придумал ценники и целую науку выкладки товаров на полках (которую он менял каждые две недели — покупатели должны были ходить по магазину в поисках «своего» товара и попутно видеть другие, которые могли их заинтересовать) и заменил продавцов неквалифицированным персоналом, который следил только за тем, чтобы полки всегда были полны. Он чутко реагировал на спрос, устраивая распродажи на те товары, популярность которых падала, и отказался от контактов с посредниками, принимая товары исключительно от производителей.

Идеология Вулворта — режим жесточайшей экономии во всем, сбережение каждого цента вкупе с идеей изобретенного им супермаркета — дала фантастический результат. К 1919 году, когда основатель компании умер, его империя расползлась по всему миру, ее оборот составил уже 65 млн, а торговля получила самый популярный и массовый из всех действующих на тот момент форматов.

Идея максимальной экономии оказалась близка и Сэму Уолтону, который в 1962 году в Арканзасе создал первый магазин с ценами, максимально близкими к оптовым. Идею отлично принял покупатель, и сегодня Walmart является крупнейшей торговой сетью планеты, уступающей, однако, по обороту грандам интернет-торговли. Несмотря на все старания «традиционных» форматов угнаться за лидерами интернет-торговли, разрыв между ними не сокращается, а увеличивается (капитализация Amazon, например, превысила \$1,0 трлн, а Walmart — \$0,23 трлн).

Мир стремительно переходит в Интернет, но он никогда не станет единообразным, и не только потому, что даже в интернет-продажах обязательно будут свои супермаркеты и свои универмаги, свои каталоги и кэш-энд-кэрри, но и потому, что торговля никогда не уйдет из оффлайн. А вот новых форматов и новых идей мы с вами в своей жизни увидим еще много...

WALMART VS AMAZON

Продолжаем путешествие по вселенной розницы. Вселенной, где коммуникации с потребителем становятся все более короткими и развитыми, где розница с помощью различных инструментов, в том числе Интернета, социальных сетей изучает нас и вторгается в наше личное пространство.

Много лет назад звучал вопрос, когда же интернет-торговля окончательно сметет оффлайн. Мне кажется, этого не произойдет никогда. Интернет — это всего лишь каталог, который лежит где-то далеко. Оффлайн в виде логистики останется всегда. Но еще одна часть, которую мы забываем рассмотреть, — это коммуникации. Человек все-таки очень коммуникативное животное. И, несмотря на то, что новые поколения рождаются, по сути, со встроенными в руки гаджетами, первые, кого они видят, — это папа и мама.

Ребенок, появившись на свет, первые несколько лет своей жизни общается с помощью родителей (или опекунов, неважно — это все равно человеческое общение).

До тех пор, пока человечество не разрушит эту священную часть, будет существовать оффлайн-торговля. Человеческий детеныш, в отличие от животных, рождается несамостоятельным. Он не в состоянии, если папа с мамой или взрослые рядом вдруг исчезнут, себя прокормить, он просто погибнет. И мне кажется, что здесь и кроется основа вечного существования оффлайн-торговли.

На сегодняшний день Amazon как логистический оператор, на мой взгляд, развивается потрясающими темпами. Но при этом мы видим, что в Walmart по-прежнему много народа. Просто проникновение, например, Walmart на континенты затруднено тем, что мы ошибочно называем «государством», а проникновение Amazon — вне любых государственных систем. Amazon есть там, где есть вы. И до тех пор, пока нас с вами не изолировали полностью, абсолютно от мира, Amazon будет выигрывать.

Может ли Walmart соперничать с Amazon? Легко. Если бы те, кто называет себя правителями или государственниками (коиными они, конечно, не являются, потому что заботятся исключительно о своем кармане, выдавая это за общественное благо), не чинили препятствий развитию двусторонних трансграничных взаимоотношений, как в сторону на восток, так и на запад, то, я думаю, Walmart охватил бы существенно больше пространства. Так же как наши «Магниты» и «Пятерочки». Так же как Wildberries, который, на мой взгляд, уже давным-давно должен стать международной корпорацией. Ограничивать его рамками одной страны — это просто преступление. Wildberries должен стать международным «Озоном», с него нужно просто снять удавки. И тогда будет ему счастье.

НАЛОГИ И АРАБСКИЕ ЗАВОЕВАНИЯ

В 602 году император Византии Маврикий был убит солдатами нового претендента на престол, Фоки, и глава дома Сасанидов, рыдая и называя Маврикия своим отцом (Маврикий и в самом деле когда-то помог Хосрову II получить престол), пообещал отомстить узурпатору. В тот же год армии персов вторглись в Сирию и Палестину. Так началась Ирано-Византийская война, которую иногда еще называют Мировой войной VII века.

Война и в самом деле стала мировой, захватив буквально все государства и племена тогдашнего мира, от Пиренеев до Гималаев. Все, так или иначе, сражались на стороне одной из держав или, как минимум, пользовались тем, что армии двух колоссов отвлечены боями на другом конце света.

Персы сумели договориться с аvaraми и славянами, которые вторглись на Балканы и даже осадили Константинополь, а еще с эфиопами, которые угрожали Египту. Византийцы же организовали нападения на земли Сасанидов, отживающего свой век Тюркского каганата и каганата Хазарского, чья звезда только восходила. В сирийской пустыне и на севере Аравии вели непрерывную войну два исповедовавших христианство арабских государства — Гассаниды и Лахмиды, вассалы воюющих гигантов.

В землях Бактрии и Согдианы города восстанавливали свою независимость от Сасанидов. Остатки эфталитов вместе с индийскими Гуптами вели набеги на персов с территории Пенджаба. И в то же время варварские королевства Европы — франки, бургунды и вестготы — норовили оттяпать у ромеев новые территории, а лангобарды даже завоевали север и центр Италии.

На стороне персов сражались отряды иудеев, византийцев поддержали колхи и лазы. Впрочем, мир не делился в той войне по этническому или религиозному признаку — зороастрийцы воевали друг с другом так же неистово, как и христиане с христианами или иудеи с иудеями. В какой-то момент главнокомандующими и той и другой армии были этнические армяне. В одной из битв наибольшую часть сражавшихся с той и другой стороны составляли греки, в другой — арабы.

Основным театром военных действий стали Сирия, Палестина, Египет, Каппадокия и Анатолия — именно те провинции, которые за несколько десятков лет до этого были почти полностью выкошены страшной эпидемией. Новые поколения жителей, новое пушечное мясо еще не успело вырасти. Зачастую жителей городов, от которых остались только могучие стены, не хватало, чтобы просто оборонять периметр.

В начале войны успех сопутствовал агрессору: Хосров II Парвиз захватил Сирию и Палестину, вошел в Иерусалим и отослал в свою столицу христианские святыни (что вызвало великое уныние в византийских войсках). Он захватил Египет, главную житницу Константинополя, его армии вторглись в Малую Азию. Одна из них дошла до Босфора и могла воочию видеть Константинополь, осаждаемый аварами и славянами, но помочь своим союзникам, не имея флота, так и не смогла.

Византии потребовалось восемь лет на решение спора о власти, и в конце концов престол занял энергичный Ираклий I, который последовательно отбил у персов одно за другим все их завоевания. В конце 20-х годов Ираклий перенес военные действия на территорию Междуречья, и наконец совершенно изнуренные этой войной персы и византийцы заключают в 628 году мир. Что совсем

не означает ни для тех, ни для других окончания войн. Византийцы ведут затянувшуюся войну со славянами, которых удается вытеснить с территории Греции, но не с Балкан, совершают походы за Дунай, в земли аваров, пробуя «привести их к миру». Но в конце концов мир им приходится покупать — платить золото аварам дешевле, чем платить жалование своим солдатам. Про возврат чуть более дальних земель, вроде североитальянских, византийцы уже даже и не думали.

Персы же с великими усилиями пробуют восстановить свои позиции в Хороссане, Согдиане, Бактрии и Прикаспии. К тому же персам досаждали бедуины: в момент высшей точки войны в 611 году Хосров, посчитав Лахмидов не слишком надежными союзниками и опасаясь их предательства, разгромил их, и устью Евфрата, не защищенному более буферной зоной из вассалов шахиншаха, постоянно угрожали банды кочевников.

И сама «мировая война», и последующие за ней сражения вышли необыкновенно жестокими и кровопролитными. Почти тридцать лет убийств, разрушений и пожаров, уничтожения посевов обескровили и без того малолюдные земли. Тотальные мобилизации не спасали: обе стороны пополняли свои ряды рабами, а то и военнопленными (и было немало людей, успевших повоевать за обе стороны, и наверняка среди них попадались и те, кто в течение этих долгих лет «переметнулся» не по одному разу), и принимали на службу варваров на любых условиях.

В итоге «мировая война» окончилась вничью: и император, и шахиншах подтвердили нерушимость границ 602 года. Даже в отношении христианских святынь был восстановлен статус-кво: они вернулись в Иерусалим (что сделало Ираклия героем и всеобщим любимцем). Правда, оба мировых гегемона потеряли множество территорий

на периферии. А еще потеряли невиданное количество людей и невероятных размеров состояния.

Города зарастали травой. В Дамаске, например, больше половины домов пустовали, а иные города и вовсе покинуты были людьми: Ремесленные мастерские были закрыты — их хозяева были либо угнаны в рабство, либо уничтожены. Земли некому было обрабатывать, и они зарастали бурьяном, ирригационные системы заиливались. Тлен и разорение — вот что представляли собой земли Ближнего Востока, пострадавшего больше других. Впрочем, даже земли, по которым не прошли враждующие армии, были немногим краше: всех способных сражаться отправили на войну, а «все для фронта, все для победы» подорвало оставшиеся хозяйства.

Надо ли говорить, что налоги, и без того невыносимые, резко скакнули вверх: правителям деньги были нужны как воздух — и для восстановления массовых разрушений, и на содержание армии и ведение доставшихся им в наследство от «мировой войны» малых войн.

В Персии дед Хосрова II, Хосров I, современник императора Юстиниана, за полстолетия до начала войны провел налоговую реформу (прежние правила налогообложения просуществовали около тысячелетия, со времен Дария), резко снизив налоги, но сильно укрепив контроль за ними. Начиналось все отлично: разделив всю обрабатываемую землю на участки, называемые «джариб» (2400 кв. м, или 24 сотки — чтобы легче было представить себе этот размер). За джариб, засеянный зерновыми, полагалось платить 1 драхму (3–4 г серебра) в год, за засеянный виноградником — 8 драхм и так далее.

Кроме того, вводился подушный налог, в зависимости от категории состояния плательщика, от 4 до 12 драхм в год, собираемый ежеквартально. Его платили все муж-

чины в возрасте от 20 до 50 лет, кроме жрецов, вельмож и людей, находящихся на царской службе.

Нет никаких сведений о том, как изменилась ситуация за период между царствованиями двух Хосровов, но известно, что жители Сирии и Палестины благосклонно встречали персидские армии во времена «мировой войны», потому что это означало сильное уменьшение налоговой нагрузки. Но в течение войны Хосров II, оставшись без средств, резко поднял налоговую планку: известно, что суммы налогов выросли впятеро (мы не знаем, каких именно налогов это коснулось и от какой именно планки стоит отсчитывать рост в пять раз — от установленной дедом нашего героя или от какой-то иной, уже измененной). Неплательщики, как и раньше, предавались телесным наказаниям, их семьи ждало рабство, а самого главу семьи в разгар военных действий — служба в армии.

Большая война закончилась, самого Хосрова II свергли (он был заточен в темницу, а потом расстрелян лучниками), но и его сын Кавад II был не в состоянии изменить ситуацию с налогами. Как это часто (почти всегда) случается в истории, экстраординарные налоги «забывают» отменить.

В Византии налоги собирали на основе кадастра (изменяемого раз в 15 лет), оценки земли (было несколько уровней качества участков). Земледелец не имел права оставлять свою землю и обязан был платить налог вне зависимости от того, обработана она или нет. Кроме того, был и подушный налог, и великое множество других — на очаг, на вино, на пользование определенными товарами и продуктами. Помимо налогов центральных, были и местные, а помимо регулярных, были и экстренные, разовые. Правда (в таких случаях, как описанные выше войны), экстренных становилось все больше и больше, их

сумма росла, и, как уже говорилось выше, их частенько «забывали» отменить.

Кроме того, господствовал общинный принцип: за недоимки одной семьи расплачивалась община. Наказания же для самого неплательщика были характерны для того времени — пытки и рабство.

Современники пишут, что часто приходилось отдавать налоговикам много более 60 % урожая, чего не всегда хватало. Любые колебания погоды, любая проблема с состоянием земли или здоровьем членов семьи приводили к катастрофическим для людей последствиям. Более 80 % рабов в Византии составляли дети земледельцев, которыми были вынуждены жертвовать проштрафившиеся.

Собиратели налогов, мягко говоря, не были популярны ни в Византии, ни в Персии, нападения на них были регулярными, и расквартированные в городах гарнизоны принудили исполнять не только военные, но и полицейские функции, которые в значительной степени сводились к защите сборщиков налогов и покаранию неплательщиков.

По воспоминаниям современников, даже в тот момент, когда империи-монстры зализывали свои раны, весь мир ждал нового столкновения между ними. Следующая ирано-византийская война казалась тогда всего лишь вопросом времени, но ее, однако, так и не случилось.

Из Аравии пришла новая неведомая сила, о которой тогда мало кто знал, и уж точно никто не принимал ее в расчет: мусульмане за очень небольшой исторически отрезок времени буквально взорвали старое мироустройство, кардинально перекроили карту мира.

Один из историков сравнивает поток мусульман из Аравии с «человеческим цунами», другой говорит об «эффекте попкорна», когда из горсти зернышек появляется масса,

заполняющая собой все пространство. Но вряд ли подобные сравнения удачны.

Первые вылазки воинов ислама в земли неверных были осуществлены еще при жизни Мухаммеда. Оба набега окончились неудачно. В одном из них арабская конница случайно наткнулась на небольшой отряд византийцев, перемещающихся из города в город, и потерпела жестокое поражение. Судьба другого набега неизвестна, известно лишь, что и он закончился ничем, а персы отправили шахиншаху сообщение об этом набеге, где высмеивали арабов за неумение стрелять из лука. Это не обескуражило пророка, который до самой своей смерти думал о такого рода военных предприятиях.

Но арабские завоевания начались при его преемнике, Абу Бакре, который отправил в Сирию и Палестину несколько относительно небольших отрядов, костяк которых составляли вовсе не правоверные, несущие знамя ислама, а бедуины. Большинству бедуинов неинтересны были религиозные догматы. Эти люди чаще всего вовсе не были мусульманами — их, как и любого кочевника, интересовала военная добыча, которой можно было так славно поживиться в городах. Этому способствует и хумс — налог, специально придуманный для дележа военной добычи: он составляет пятую часть от захваченного в пользу пророка (в дальнейшем — халифа), тогда как прежние традиции предусматривали отчисление $1/3$ в пользу военачальника. Понятно, это было, как мы сказали бы сейчас, весьма мотивирующее уложение.

Тактика таких отрядов была простой: маршем через пустыню, где бедуины умели прекрасно ориентироваться и выживать, оказаться у стен какого-то города. Если город окажется слабым — попробовать захватить его. Если там

окажется стойкий враг — уйти, поменять цель, найти добычу послабее.

Но случается невероятное. Перед арабами открывают ворота и большие города, и мелкие. Жители охотно обменивают ненавистных им налоговиков на свое право платить новой власти многократно меньший налог. Сами сборщики налогов и их семьи попадают в рабство, а их имущество (а возможно, и хранимые ими собранные налоги) так велико, что удовлетворяет запросы завоевателей по части военной добычи.

Вероисповедание еще не играет никакой роли, никакой роли не играет и национальность. Христианское население (этнические арабы, греки, персы и прочие) Сирии и Палестины, копты в Египте, зороастрийцы (персы, арабы, греки и парфяне в Иране) — все легко принимают новую власть, обменивая свои прежние 60+ % налогов на джезью (плата за сохранение жизни при завоевании — от этого налога первоначально освобождались в том числе монахи и христиане, служащие в мусульманской армии) и харадж (земельный налог), что суммарно составляло тогда около 10 % заработанного.

Торговцы из числа «людей книги» — христиан и иудеев — платят теперь 5 % пошлин от своих товаров (мусульмане — 2,5 %, прочие — 10 %), тогда как те же ставки в Византии и Персии были выше 30 %.

Стремление как-то облегчить свою жизнь и избавиться от назойливых налоговиков проявляется практически в каждом городе. Так, в 634 году, после нескольких месяцев стояния у городских стен Дамаска неведомых мусульман (судя по всему, это была блокада, а не осада: о попытках штурма неизвестно ничего, зато известно, что у осаждавших не было ни опыта взятия крепостей, ни даже веревок, а за лестницами были посланы воины

в соседний монастырь), христианское население города вдруг обнаружило воинов пророка на рыночной площади города: преодолев вялое сопротивление малочисленной стражи, они вошли в город с двух сторон. Тут же, на площади, горожане договорились с завоевателями о том, что мусульмане не чинят жителям Дамаска никаких бед, не тронут их самих, их имущество и городские постройки, а «контрибуцию» возьмут с ромейских чиновников, пленив их самих и их семьи и забрав их собственность. Кроме того, горожане обязались платить налоги и подати своим завоевателям и, судя по всему, оглашенные суммы выплат их более чем устроили.

Ах, да. Еще христиане Дамаска (все население этого города в ту пору было христианским) пообещали поделить с мусульманами главный городской собор, просто перегородив его на две части: одна половина предназначалась по-прежнему для отправления христианского культа, другая — для приверженцев новой религии.

Точно так же приняли новых завоевателей жители Басры и Хомса, Газы и Куфы. Современники вспоминают, что жители множества городов выходили навстречу арабам с дарами, под звуки барабанов и цимбал, и практически везде и христиане, и иудеи, и зороастрийцы легко выдавали мусульманам своих мучителей — сборщиков налогов со всем их скарбом — и легко принимали налоги и подати от новых властей.

Конечно, «эхо войны» сказывалось на возможностях обороняющихся. Так, самое быстрое и бескровное из завоеваний — завоевание Египта, совершенное минимальными силами. У Амра ибн аль Акра, этого «арабского Одиссея», было то ли три, то ли четыре тысячи воинов в подчинении, и он легко расправлялся с местными гарнизонами, ни один из которых не превышал 300 воинов. Копты,

египтяне-христиане, полностью поддержали Амра во всех без исключения городах.

Вплоть до середины VIII века население Арабского халифата всего лишь на 10 % состояло из мусульман. Ни первым четверем «праведным халифам», ни Омейядам не приходило в голову обращать покоренные земли в ислам, и даже когда Аббасиды начали активную деятельность в этом направлении, при их дворе возникла оппозиция, задававшаяся вопросом: если все люди станут уммой (сообществом мусульман) и зимми (иноверцев) не станет вообще, то кто тогда будет платить налоги?

Дилемма между уплатой налогов и следованием канонам веры почти две сотни лет стабильно решалась в пользу денег и — здравого смысла. Например, к зимми могли быть отнесены только «люди книги» — христиане и евреи. Но, продвигаясь дальше на Восток, арабы столкнулись с многочисленными многобожниками, которые по канонам веры подлежали уничтожению — с зороастрийцами, а потом и с буддистами. Завоеватели не стали истреблять их, благодушно причислив к зимми, правда, увеличили для них налоги вдвое в сравнении с монотеистами.

В результате арабских завоеваний Персия вовсе исчезла с карты мира. Византия, потеряв Ближний Восток и Северную Африку, продержится еще 800 лет в весьма усеченных границах и уже без притязаний на мировую гегемонию. Двух колоссов, на которых держался мир, по сути, не стало. И вовсе не только лишь могущество армий или всепобеждающая вера стали тому причиной, а, возможно, более всего — ненависть к собственным государствам изможденных налогами людей, которые не надеялись уже на выживание в постоянно ухудшающихся условиях существования.

ГОСУДАРСТВО, ТЫ КТО?

Обратите внимание на то, как развивалась история. Если в самом начале мы говорим о театре военных действий, убийствах, то уже в середине все выливается в область экономики. То, что сейчас происходит вокруг нас, я называю Третьей Цифровой войной, или Цифровой войной 3.0.

Когда мы говорим о Персии в том числе, то раньше налоговое бремя, подати приводили к внутренним противостояниям, которые выливались в кровопролитные войны. Сейчас так не происходит. То ли правители стали мудрее, то ли гражданское общество. Как только возникает сильное напряжение в экономической сфере, наиболее активные ее граждане просто меняют свою юрисдикцию. Это тоже военные действия, потому что в данном случае территория теряет лучших своих сынов и дочерей как экономических субъектов, как национальных субъектов, как субъектов, которые рожают детей.

И если мы посмотрим на то, как развивалась Персия во времена деда Хосрова II, мы увидим некоторые аналогии. Аналогии с ситуацией, когда налоги резко снижают, но укрепляют контроль над ними. Если быть точным, то это не аналогии, а противопоставления. У нас в Российской Федерации и налоги повышают, и увеличивают контроль над ними. Именно поэтому, видимо, мы — не Персия.

Посмотрите, как наказывали раньше неплательщиков: телесные наказания, а главу семьи даже могли забрать в армию. Сейчас бог миловал, такого не происходит, но в тюрьму забирают. Византия в этом смысле — до-

статочно любопытный субъект, который устанавливает кадастр. У нас кадастр является не мерилем стоимости, а мерилем манипуляций. Яркий пример тому — реновация, когда до включения тех или иных объектов в реновацию их стоимость была высокой, а как только объекты попадали под реновацию, кадастровая стоимость падала на 20–30%. И, так же как и в стародавние времена, у нас осталась ответственность по долгам семьи. Зачастую судебное решение скатывается именно в эту сторону.

Взгляните, как правители развивают захват чужих территорий. Они водят налог на грабеж. Да-да, на обычное преступление. По сути дела, правители финансируют и поощряют грабеж, насилие над человеком. Потому что сомнительно, что те, к кому приходили грабить — Сирия, Палестина, — отдавали свое имущество без боя, без кровавых жертв, без убийств и насилия над другими.

И есть иная реакция — реакция гражданского общества. Когда гражданское общество уставало от своих властителей, тогда и приходили кочевники. Люди выдавали (этот момент очень любопытен) своих сборщиков податей в качестве жертвы варварам. И те забирали сборщиков податей, то есть, по сути, сотрудников ФНС в нынешних реалиях, в рабство и присваивали их имущество. Что забавно — и захватчики, и их потенциальные жертвы приходили к согласию. То есть захватчики работали не только в качестве силы, но и в качестве установителей податей.

Еще одна интересная линия в этой истории — вопрос, что первично: религия или золото. К сожалению, почти две сотни лет золото выигрывало у любой религии. И арабские завоевания Персии показали, что золото может победить любую религию.

Исчезла Византия, исчезла Персия. Исчезли благодаря, на мой взгляд, неумелому и неумному потреблению властителями имущества и труда своих подданных. Вопрос: «Государство, а ты кто?» во все времена приводил к одному — к изменению границ мира.

ЧЖАН ЦЯНЬ

Чжан Цяню было уже за 60, когда он, пройдя, по традиции, серию жесточайших экзаменов, получил младший чин в китайской бюрократической иерархии — лан. В этом нет ничего удивительного. Складывавшаяся под влиянием конфуцианцев система отбора чиновников, которая в будущем станет известна как кэйцзюй, была такой утомительной и изнуряющей, а объем требуемых знаний настолько велик, что не каждому претенденту на чин хватало жизни на подготовку к экзаменам.

Удивительное в жизни Чжан Цяня началось чуть позже, когда император У-ди «счел подходящим послом» новоиспеченного лана и направил его в земли, где китайцы раньше не бывали, — далеко на запад. Так, в возрасте, который многие считают закатом жизненных сил и энергии, началась удивительная карьера этого умнейшего человека, который кардинально изменит цивилизации своего времени.

Современному читателю может показаться странным, что китайские государства, распадающиеся и воссоединяющиеся, имели весьма слабое представление о своих соседях на западе. Путь в Центральную Азию преграждали самые мощные на планете горные массивы — Гималаи, Гиндукуш, Тянь-Шань, — безжизненные пустыни, самая страшная из которых, Такламакан, считалась непроходимой, и Турфанская впадина, лежащая ниже уровня моря, внушающая ужас. Но самое главное препятствие — дикие кочевые племена, истреблявшие всех «чужаков» и являвшиеся постоянными источником бед для оседлого Китая.

Китайцы постоянно, во все времена, воевали с кочевниками с запада и севера, и императоры династии Хань исключением не были. Императору У-ди сильно досаждали

племена хунну, непрерывная война с которыми длилась веками, из года в год, с переменным успехом.

Китайцам известно было о племенах юэчжей (нам больше известных как восточные сарматы), народа, не менее дикого и воинственного, чем хунну, с которыми император рассчитывал заключить союз против их общего врага. Посольство отправилось в путь весной 138 года до н. э., и его постигла неудача: почти сразу же оно попало в плен к хунну. Пленение было «почетным» — самого посла и его слугу, в отличие от остальных, не продали в рабство и даже не ограбили, и Чжан Цянь все десять лет своего пребывания в плену тайно хранил посольский бунчук.

Десять лет плена — невероятный срок, вполне достаточный для того, чтобы впасть в уныние. Но Сыма Цянь, китайский Геродот, не зря упоминал, что Чжан Цянь — человек сильный, возможно, подчеркивая не только его физическую силу, но и силу духа. В плену Цянь женится (может показаться, что 70 лет — поздноватое для женитьбы, хотя... после таких экзаменов, как экзамены на звание лана, жениться, наверное, уже можно) на женщине из хунну, и она рождает ему сына.

В плену же Цянь с изумлением узнает, какое великое множество богатых и удивительных государств находится на западе от Китая, и начинает тщательно собирать сведения о них. К хунну попадают таинственные предметы и удивительные лакомства из невиданных миров, а кроме того, Чжан Цянь, которого называют человеком, умеющим входить в доверие, собирает рассказы кочевников о дальних народах, их обычаях и дорогах в их земли.

Через десять лет Чжан Цянь улучает момент для давно готовящегося побега — и бежит. Бегство тщательно подготовлено: сам Цянь, его жена с сыном, его слуга и несколько человек из свиты уходят из центральной ставки хунну

верхом и словно растворяются — их пытаются поймать и не могут найти.

А Цянь какое-то время спустя, преодолев невероятные горы и пустыни, оказывается у озера Иссык-Куль, а потом появляется в Ферганской долине, в стране Паркан (Даюань у китайцев), где очаровывает местного правителя. Чжан Цянь и сам очарован и поражен увиденным до глубины души. Сохранивший способность удивляться в свои 70 с хвостиком, он лихорадочно записывает все, что узнает о диковинках этой удивительной страны, которую он называет благословенной.

Ему надо продолжать свой путь, и он, распрощавшись с правителем Паркана, движется на юг, в Бактрию, в поисках юэчжей. Его путь лежит через Греко-Бактрийское царство (один из последних осколков эллинизма, оно падет через несколько лет после путешествия Чжан Цяня). Наконец-то наш герой добирается до цели своего посольства — племени юэчжей.

Несколько лет он проводит в восточной Бактрии, но всей его исключительной дипломатической ловкости недостаточно, чтобы выполнить свою миссию. Союза с юэчжами заключить не удастся, и немногочисленное посольство отправляется назад, в Китай.

В пути ему снова не везет: все в тех же горах Наньшаня он снова попадает в плен все к тем же хунну. В этот момент в стране хунну начинается междоусобная война: шаньюй (верховный правитель) хунну, десять лет державший в плену Цяня, умирает. Цянь, пользуясь неразберихой, бежит и, спустя 13 лет с начала своего путешествия, возвращается в Китай.

Из путешествия, в которое отправлялось более ста человек, возвращаются лишь двое (не считая обретенной в скитаниях семьи) — сам Чжан Цянь и его слуга, Тянью Фу.

Дипломатическая миссия провалена, речь о союзе с юэчжами не идет, но сам Чжан Цянь прекрасно понимает, что он привез нечто более ценное. Он уверен, что полученные в путешествии знания — гораздо более важная добыча, чем союз с одним кочевым племенем против другого.

Он рассказывает императору о землях, богатых изумительными камнями — нефритом, жадеитом, лазуритом, — и показывает привезенные образцы. Он рассказывает об изумительных фруктах, слаще которых нет на земле, — винограде и персиках, — о сочных травах (семена люцерны он привез с собой и скоро высадит их, как и виноград, на берегах Хуанхэ), о «небесных конях» — легких, тонконогих и быстрых, как ветер.

Наблюдательный Чжан Цянь утверждает, что на западе не знают китайского шелка, и предлагает торговать с западными странами именно им, как товаром легким, компактным и дорогим.

В землях юэчжей Цянь увидел бамбуковые «китайские посохи из Сычуаня». Он предполагает, что существует морской путь, по которому китайские товары, возможно, через множество посредников, попадают в страны, что западнее горных хребтов. Но невероятно трудный путь, который преодолел он сам, через горные перевалы и пустыни, кажется ему более быстрым, и главное — изведанным.

Несомненный ум и наблюдательность Чжан Цяня и его представления о том, что является настоящей великой пользой для своей страны, оказываются оцененными, что, как мы знаем, случалось в истории крайне редко. Надо отдать должное императору У-ди, оказавшемуся способным понять своего чиновника, что поздние китайские историки связывают с воспитанием императора, основанным на конфуцианских принципах. Император, да и весь двор,

в восторге от доклада Цяня. Что называется, голова кружится от перспектив.

Начиная с этого момента династия Хань последовательно проводит политику «10 000 ли» (1 ли — около 500 метров) — продвижения своих границ на запад. Хунну и более мелкие племенные объединения мешают этому, но теперь у Китая есть цель, и империя неуклонно оттесняет хунну к северу. Еще при жизни Цяня и императора У-ди удастся оттеснить хунну из никому не нужных раньше предгорий Тянь-Шаня в сторону родной им пустыни Гоби.

Что касается самого Цяня, то после своего возвращения он повышен в должности. Даже его слуга, его постоянный спутник, телохранитель, переводчик и его палочка-выручалочка («выросший в степях, он обладал навыком стрельбы из лука и не раз умело добывал пропитание») родом из хунну, и тот получает титул — «особого государева посланца».

Чжан Цяню 77 лет (возраст — вовсе не помеха служить императору), и он — главный советник в одной из китайских армий, ведущих наступление на земли хунну. Военное счастье переменчиво, и в одной из битв китайцы терпят сокрушительное поражение. Почти все воины перебиты, погибает и главнокомандующий, а Цянь... опаздывает к месту битвы и избегает гибели.

Ему положена смертная казнь, но, зная придворные нравы, Цянь ухитряется откупиться.

Между тем хунну вытеснены с маршрутов, которые через пару тысячелетий назовут Великим шелковым путем (это название придумает географ и историк Фердинанд фон Рихсгофен в XIX веке), и начинается невиданный торговый обмен, который на долгие столетия сделает страны Центральной Азии самыми процветающими землями на планете. Именно через Согдиану и Бактрию в Европу

падают шелк, фарфор, бумага, порох, чай — не только предметы, но секреты изготовления (разве что фарфор остается недоступным и будет открыт европейцами заново в XVIII веке), а из Средней Азии в Китай еще со времени путешествия Чжан Цяня попадают семена винограда и люцерны, полудрагоценные камни, которые считаются драгоценными в Китае, арабские скакуны, а кроме того, последовательно — христианство (несторианского толка), буддизм и ислам.

Путешествие Чжан Цяня по своему значению вполне сопоставимо с путешествиями Васко да Гамы или Колумба: оно открыло людям той эпохи новые цивилизации и новые миры, преумножило человеческие знания и человеческие богатства.

Сам Великий шелковый путь, пережив период бурного расцвета (V–X век), когда, бережно хранимый евреями-радонитами и согдийцами, он был безопасен на всем своем протяжении, от китайского Дунхуаня до Бактрии и Согдианы (согдийский язык был общим для всех земель, племен и стран на всем его протяжении), с X века, когда арабы нанесли поражение рассыпающейся династии Тан и стали играть ведущие роли в торговле, постепенно приходит в упадок. За обладание шелковым путем (или хотя бы небольшим его отрезком) ведутся войны: «сесть на трафик» очень прибыльно.

Но все-таки не войны становятся причиной затухания этого маршрута. Торговцы окончательно теряют к нему интерес после эпохи Великих географических открытий, когда появляются морские пути, которые оказываются не только более быстрыми и безопасными, чем путь через горные перевалы и пустыни, но и более эффективными, емкими: вместительность даже небольшого корабля сопоставима с грузоподъемностью целого каравана

верблюдов. Великий шелковый путь, однако, не умирает и после того, как начинает доминировать океанская торговля, но он становится скорее местечковым, а не общецивилизационным явлением.

Что до Чжан Цяня, то свое последнее посольство — в страну усуней (располагавшуюся в районе нынешних Киргизии и Казахстана) — он совершит в возрасте 83 лет. На этот раз он добьется целей: усунь станут помогать императору в бесконечной войне с хунну. Вернувшись, Чжан Цянь займет место в ближнем кругу советников императора, став одним из девяти дасинов. Умрет он в возрасте 85 лет, во время сборов в очередное свое путешествие на запад.

НАЧИНАТЬ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО

Это история о младшем чине, но здесь важная ремарка. Чжан Цяню, когда он начал свою карьеру, было за шестьдесят — это возраст нашей пенсии. А в те времена это был древний старик. Тем не менее его жизнеописания показывают, что начинать никогда не поздно.

Вернемся к экономике. Вообще, путешествие Чжан Цяня — это дорога длиною в жизнь. Которая совпала с созданием Великого шелкового пути. Мы периодически в нашей сегодняшней экономической истории пытаемся воспроизвести Великий шелковый путь, точнее — его логистическую часть. А нашему герою была доступна не только эта область, но, в первую очередь, обработка больших данных. Big Data. Ведь его жизнь и жизнь Великого пути — это жизнь великих знаний, великих цифр, великих событий.

Логистические цепочки видоизменяются. Если вы внимательно читали эту историю, а она действительно занимательная, вы заметили, как много претерпел изменений и сам шелковый путь, и позиция Цяня. Только его наблюдательность и смекалка, его знания, по нынешним временам весьма и весьма прогрессивные, привели к весомым результатам.

Еще одна линия, которую я здесь вижу, — это развитие трех стихий: земли, воды и огня. Что я подразумеваю под этим? Ту самую любимую мною логистику. По воздуху передвигаться тогда не могли, только по земле, поэтому три стихии. Под огнем я подразумеваю передачу данных. Ну и вода — святое. Развитие «стихий» логистически, на мой взгляд, и является основой существования бизнеса.

Чжан Цянь займет место в ближнем кругу советников и еще долго будет делиться своими знаниями. А мы с вами, современники четырех стихий, должны воспользоваться этими наблюдениями и подниматься, *step by step*, в своих знаниях, в своих устремлениях, несмотря на то, что нам, может быть, как и Цяню, далеко за шестьдесят. Никогда не опускайте руки.

КАЙДЗЕН И КОНВЕЙЕР

Японская практика (или даже, если будет угодно, — философия) кайдзен означает непрерывное совершенствование. Хочешь добиться совершенства, неважно, в каком деле, — занимайся им всю жизнь. Пусть даже минутку в день, но — бесконечно, регулярно.

Конечно, не каждый народ на планете выделяет самосовершенствование в особую философию существования, но каждый знает, что для улучшения каких-либо навыков, в том числе и навыков производства, надо уделять своему делу максимально много времени. Впрочем, уделять максимально много времени одному только делу, оттачивая его до уровня искусства, человечеству весьма долго не удавалось, потому что львиную долю своего существования на земле род людской был занят добычей пропитания, которая занимала у него практически все его время.

С появлением некоторых излишков продуктов питания произошло то, о чем мы хорошо знаем: постепенно из общего ряда земледельцев и скотоводов стали выделяться ремесленники — гончары, кузнецы, ткачи, чье ремесло было востребовано и могло сначала прокормить, а позже и вовсе принести достаток. Но разделение процесса производства на операции состоялось относительно недавно: эта идея могла занимать умы людей только тогда, когда на тот или иной товар появлялся устойчивый платежеспособный спрос.

Так, Цзиндэчжэнь в Китае был общепризнанным центром производства фарфора еще с XIV века, но только 300 лет спустя, когда спрос на фарфор среди европейских купцов стал, что называется, зашкаливать, «столица фарфора» разрастается невиданно, до миллиона человек (и становится крупнейшим городом своего времени)

и появляется распределение занятий. Есть специальные люди, добывающие глину, другие приготавливают из добытого каолина, кварца и шпата волшебную смесь, третьи работают на гончарном круге, четвертые занимаются обжигом, и, наконец, есть еще и художники, расписывающие фарфор чудесными узорами.

Разделение, пусть весьма грубое, процесса на отдельные операции позволило необыкновенно возвыситься Цзиндэчжэню, выдавая на-гора невиданное количество фарфора удивительно высокого качества. Но в конце XVIII — начале XIX века, когда спрос на китайский фарфор снизился, повсеместно стало исчезать и разделение труда. Большинство мастерских снова вернулись к ремесленным технологиям производства.

В Европе к тому времени уже повсюду работают мануфактуры: такой способ производства известен еще с XII века, когда византийцы, узнавшие секрет производства шелка, работают не покладая рук, стремясь удовлетворить бесконечный европейский спрос на эту удивительную ткань. Примерно в то же время на Сицилии и в итальянских городах появляются мануфактуры по производству бумаги, а в Венеции появляются мануфактуры по производству зеркал.

А в XV веке мануфактуры возникают уже по всей Европе. Возродившаяся европейская торговля требует большого количества товаров, и появляются мануфактуры по производству сукна, литейные, кораблестроительные, горнодобывающие и масса других.

Великие географические открытия сильно стимулируют сбыт. Европейцы заняты не только применением новых технологий, но и созданием новых механизмов, использованием энергии воды и ветра. К XV веку венецианский Арсенал при строительстве кораблей уже использует что-то

отдаленно напоминающее конвейер: строящиеся галеры перемещаются по воде от одной «станции», группы рабочих определенной специальности, к другой.

Цеховые правила усложняют жизнь мануфактур, как только могут: города, бывшие «островки свободы», запрещают их существование в принципе, и промышленники пускаются на хитрости, размещая производство в деревнях. В одних деревнях стригут овец, оттуда шесть перевозят в деревню, где работают прядильщики, потом — в деревню, где работают ткачи, после — к красильщикам.

В конце концов предприниматели повсеместно переносят свои производства за город, где вырастают уже вполне себе заводы, собирающие под одной крышей рабочих разных профессий. Гораздо рентабельнее собрать вместе людей, чем развозить по стране «полуфабрикаты». Так на месте крошечных деревень вырастают новые мегаполисы.

В конце XVIII века некий скучающий английский джентльмен задается целью подсчитать, как поменялась производительность труда. Он просит деревенского кузнеца изготовить обыкновенные гвозди, и тот делает дюжину, затрачивая на это более 40 минут. В то же время, замечает джентльмен, расположенный по соседству завод по производству гвоздей, на котором занято 16 рабочих, выпускает в час 90 тысяч гвоздей, сильно превосходящих по качеству сделанные ремесленным способом.

Энергия пара, а позже электричества раскручивает производительность труда до невероятных показателей, но человеческий гений неисчерпаем. И новую революцию в производительности труда делает конвейер.

Сложно сказать, насколько справедливо изобретение конвейера приписывают Генри Форду. Этот способ производства автомобилей был запатентован Рэнсомом Илаем Олдсом еще в 1901 году и использовался при

производстве Олдмобилей за 13 лет до старта подобного производства у Форда. Говорят, Олдса на конвейерное производство вдохновило посещение знаменитых чикагских скотобоен — невероятного и невиданного по тем временам производства, не имевшего себе равных ни по масштабности, ни по эффективности.

Мясопереработчики Америки выбрали берега озера Мичиган не случайно: именно здесь сходились пути перегонщиков скота (в основном это были лонгхорны — одичавшие потомки коров, завезенных на континент еще во времена Колумба). Чикагская «фабрика смерти» была спроектирована инженером Октавом Шаньютом и открыта в 1865 году.

Гигантский скотный двор, бойни, ледники, железно-дорожные пути и станции подачи электричества и воды (горячей в том числе), заводы по консервированию, комплекс офисов. Среди всего прочего — конвейер: туши животных перемещались от рабочего к рабочему, подвешенные к наклонному рельсу, а каждый работник выполнял одну-единственную операцию по обработке туши. Предприятие быстро стало городом: на бойнях работало от 25 до 50 тысяч человек, здесь ежегодно забивали 9 млн голов скота, и сами бойни давали больше 80 % всего производимого в США мяса.

Наверное, для современного человека зрелище чикагских боен было бы невыносимым и шокирующим. Олдс же увидел там то, что хотел увидеть, — эффективность. Увидел, поразмыслил, творчески перенес на собственные нужды и — применил.

К этому моменту Форд только занимался разработкой своих первых машин. Собственно, известность марка «Форд» получила только в 1903 году, когда одна из моделей этого конструктора одержала яркую победу в гонках.

В первый год своего существования компания Форда произвела 1700 автомобилей (Олдс же тем временем, заметим, применив конвейер, где детали автомобиля перемещались на специальной тележке от одного рабочего к другому, увеличил масштабы своего производства с 400 до 5000 машин в год). 1700 — отличный показатель, акционеры были страшно довольны, но у самого Генри Форда были другие планы: он считал автомобиль совершенно необходимым для каждого американца и грезил о несбыточном — о производстве тысячи или даже двух тысяч автомобилей в день.

К модели, которая сделает марку знаменитой, — Форд-Т — компания и сам Генри Форд шли еще несколько лет, и наконец в 1908 году был разработан автомобиль, о котором реклама сообщала как о совершенстве, о машине для всех, «народном» и «семейном» автомобиле. Форд объединил идеи чикагских боен — конечно, используя движущуюся ленту вместо рельсовой подачи, по которой автомобиль передвигался от рабочего к рабочему, — с идеями Олдса. Доведя идею специализации до абсолюта, Форд разделил все операции, которые только возможно было разделить: на его конвейере один рабочий вставлял болт, другой наживлял гайку, третий — закручивал.

Сказать, что производительность труда повысилась, — не сказать ничего: это была настоящая революция в производительности. Сам Форд, склонный к хронометрированию всех без исключения процессов, писал, что время сборки одного шасси сократилось с 12 часов 08 минут до 1 часа 33 минут.

Изматывающие условия труда на конвейере Форд компенсирует высокой оплатой труда и невиданными льготами для рабочих: кажется, он стал одним из первых, если не самым первым предпринимателем, который ввел

на своих заводах 8-часовой рабочий день и пятидневную рабочую неделю.

Собственно, с конвейера и начинается победное шествие автомобилей Форда сначала в Америке, а после — и по всему свету. Но одновременно мир завоевывает и «фордизация» — процесс применения конвейера повсеместно, практически в любом производстве. Конвейер изменил мир и само понятие производительности.

А другой автомобильный концерн, нынешний мировой лидер, Тойота, творчески переработав идеи Генри Форда, называет именно кайдзен философией своей компании. Кайдзен, философия совершенства, считает одним из своих важнейших принципов преодоление проблем: если вы больше не видите проблем, то вы достигли совершенства. К счастью, человечеству до достижения совершенства все еще далеко, и нам всем все еще есть чем заняться.

СКОТОБОЙНЯ ГЕНРИ ФОРДА

Кайдзен регулярно исследуют и даже применяют многие компании. И вряд ли кому-то приходило в голову, что сама логика кайдзена, сама логика конвейера пришла из очень грязного бизнеса. Первоисточником явилась достаточно примитивная добыча пищи человеком. Выращивание, убийство животных, последующая разделка и потребление — именно такая последовательность.

Что интересно, конвейеры существовали всегда. Не было такого времени, когда кому-то не приходило в голову разделить сложные функции на простые и выполнять их в роботизированном формате. Сейчас мы заменяем

рабочие руки роботами, раньше работу выполняли рабы или слуги. Так или иначе, узкая специализация всегда приводила к ускорению. Специализация и стандартизация — вот две вещи, которые я здесь считаю важным отметить.

Генри Форду приписывают создание конвейера, но, как мы видим, первыми его создали далеко не машиностроители. Я думаю, что сейчас конвейер приписывают Генри Форду, чтобы не было неприятной подоплеки, что, оказывается, это была всего лишь скотобойня.

В этой истории есть, на мой взгляд, еще одна линия, которая показывает межотраслевое проникновение. Ведь скотобойня очень далека от производства фарфора или производства автомобилей. Данная история показывает, что это все не просто близко, а это, практически, одно и то же.

Будьте как Генри Форд. Ходите на скотобойни, не стесняйтесь заниматься межотраслевыми сравнениями — и пребудет с вами Сила.

АВИАЦИЯ

Однажды пятеро мужчин, собравшись в Сент-Питерсберге, штат Флорида, решили, что мир ползает слишком медленно и его пора менять. Хватит этих утомительных и бессмысленно долгих перемещений по воде и суше, пора перемещаться по воздуху, быстро и беспрепятственно!

К тому времени прошло уже целых 11 лет со дня рождения авиации, с того момента, как детище братьев Райт преодолело 36,5 м за 12 секунд, по сути, плюхнувшись на траву рядом с местом старта, и многочисленные конструкции самолетов их последователей невероятно усовершенствовались.

От описываемой встречи до реализации мечты о господстве авиации пятерых решительных мужчин из Флориды оставалось 36 лет, вобравших в себя две мировые войны. Но вряд ли это занимало мысли пятерых основателей первой в мире авиакомпании, проложивших первый в мире регулярный рейс «Сент-Питерсберг — Тампа».

Первый в мире пассажирский рейс перевез одного пассажира за 23 минуты на расстояние 23 мили, перелетев через залив, отделявший Тампу от Сент-Питерсберга. В дальнейшем компаньоны расширили дело, переделав свой самолет и высвободив за счет перемещения мотора места аж для трех пассажиров. Компания прекратила свою деятельность десять лет спустя, в 1924-м, когда через залив, отделявший города друг от друга, был построен мост, известный сейчас как мост Гэнди, и путь по суше между городами сократился от двух с лишним часов до получаса.

В том же 1924-м (по другой версии — в 1926-м) далеко от Флориды, в Германии, была образована компания Lufthansa (которая за первые десять лет своего

существования перевезет миллион пассажиров!), кажется, старейшая из ныне существующих авиакомпаний. Хотя первенство Люфтганзы оспаривает голландская KLM — есть свидетельства, что первый свой полет, из Амстердама в Лондон, они осуществили в 1920 году.

Авиакомпаний на тот момент в мире было уже великое множество: мужчин, которые были решительно настроены ускорять этот медленный мир, на планете оказалось предостаточно. К 1919 году Европа имела уже целых три регулярных пассажирских линии: «Берлин — Веймар», «Париж — Брюссель» и «Париж — Лондон». Проблема была в том, что не существовало специальных самолетов для перевозки пассажиров. Попытка переделать под эти нужды военные бомбардировщики была не слишком успешной — ширина фюзеляжа мало подходила для перевозки людей.

Талантов в мире всегда было много, а догматов тогда еще не существовало совсем, и конструкторская мысль буквально буйствовала, создавая огромное количество моделей чисто пассажирского авиатранспорта. Гениальный Сикорский, создававший свои воздушные монстры необыкновенной величины (его «Гранд», предшественник «Ильи Муромца», способный поднимать в воздух аж 16 пассажиров, для которых были предусмотрены спальные места и даже душ, был построен еще в 1913 году), оказавшись в США, сосредоточился на вертолетах.

Во Франции в 1919-м, первом же послевоенном году, появляется Фарман-F-60 «Голиаф»: он перевозил 12 человек. Стоимость перевозки оказалась необыкновенно высокой: авиаторам пришлось брать с пассажиров 21 ф. ст. вместо 5, как они объявляли ранее. Это стало проблемой. Цена билета была слишком высокой, и сначала правительство Франции, а затем Британии, Германии и СССР приняли

решения о субсидировании авиаперевозок, разумно посчитав, что этот вид транспорта ждет большое будущее.

В том же 1919 году немецкая компания Юнкерс (Германии после Первой мировой было запрещено иметь военную авиацию, и немецкие авиаконструкторы сосредоточились на гражданских машинах) выпустила революционную модель Юнкерс F-13, которая произвела переворот в авиастроении. Впервые был применен цельнометаллический фюзеляж, и два крыла заменили характерное для тех времен бипланное крыло (что на первых порах вызывало большой скепсис среди летчиков).

С Юнкерсом успешно конкурировал его соотечественник Фоккер, после войны перенесший производство своих самолетов в Голландию. Модели самолетов этих двух конструкторов были наиболее распространены и востребованы в Старом и Новом свете (и в СССР тоже — именно СССР стал самым крупным покупателем F-13 и самым лучшим копиистом моделей Фоккера), хотя в Америке в их спор вмешался сам Генри Форд. Его модель Тримотор была построена в количестве целых 200 экземпляров и... не стала самой популярной в Америке: слишком велик там был авторитет Фоккера — именно его модели стали самыми продаваемыми в США, даже несмотря на катастрофу его самолета во время испытательного полета.

Надо сказать, что техника в те годы оставалась весьма несовершенной: количество летных происшествий у всех авиакомпаний исчислялось сотнями.

Так, в 20-е и начале 30-х годов количество летных происшествий Lufthansa, имевшей имидж самой безопасной компании, ежегодно исчислялось почти тремя сотнями событий. Сын самого знаменитого авиаконструктора той поры, Юнкерса, погиб в Южной Америке во время демонстрационного полета.

Однако странным образом это не отпугивало желающих путешествовать по воздуху. Профессия летчика в те годы имела романтический имидж, который в наши дни просто не с чем сопоставить. Участие в полете, пусть даже в качестве пассажира, характеризовало участника перелета как человека мужественного и бесстрашного.

Конечно, вопросы безопасности и комфорта не застыли на месте, они развивались так же быстро, как и конструкции самолетов. Первый аэродром был создан во Франции еще в 1909 году и представлял собой просто большую поляну. Но очень быстро появились взлетно-посадочные полосы, сигнальные огни на них, радар (в 1922 году) и, как следствие, диспетчерские службы, метеостанции, радио. В 1932 году мир облетела весть о первом «слепом» полете, на протяжении которого пилот руководствовался исключительно показаниями приборов.

В 1930 году медсестра Эллин Черч стала первой в мире стюардессой — компания United Airlines привлекла ее для обслуживания 11 пассажиров, раздавая им еду («бесплатной» едой в полете завлекали на борт уже тогда), чтобы не отвлекать этим пилота. Эксперимент прошел успешно, United Airlines, а за ней и все авиакомпании в мире обзавелись этим сервисом.

Впрочем, кроме людей, перевозились по воздуху еще и грузы, среди которых самым популярным оказалась почта. Американские авиалинии вообще, можно сказать, были созданы почтой, которая в 20-е годы составляла более 80 % всех гражданских перевозок. Пилотом французской «Аэропосталь» был и автор «Планеты людей» и «Маленького принца». Компания, в которой работал Сент-Экзюпери, прокладывала почтовые маршруты в Африке и Южной Америке.

К началу Второй мировой в небе Земли было более 400 регулярных авиамаршрутов, полеты по которым осуществлялись почти тремя тысячами самолетов. Война сильно изменила ориентировки всех конструкторов и авиазаводов мира: потребности в самолетах, прежде всего военных, возросли в сотни раз (за годы войны было выпущено более 160 тысяч самолетов всех типов), многократно выросли и требования к качеству машин. Но война закончилась, и избыточному количеству военных самолетов искали применение в мирной жизни.

Огромное количество «демобилизованных» машин, особенно тяжелой авиации, стимулировало развитие гражданских перевозок, хотя только Дугласы относительно легко влились в пассажирские перевозки. Большое количество «дембелей», однако, вовсе не означало, что работы над пассажирскими самолетами затормозились.

В 1950 году произошло то, о чем мечтали пять решительных мужчин в захолустном Сент-Питерсберге в 1914-м: впервые число пассажиров, которые пересекли Атлантику по воздуху, превысило число перевезенных по воде. Эра авиаперевозок наступила. Мир перестал ползти, он полетел.

Наступила эпоха реактивной авиации. И тут неожиданно «выстрелила» малоизвестная до тех пор компания «Боинг», созданная Уильямом Боингом в 1917 году. Она успешно производила гидросамолеты, а во время войны получила подряд на создание бомбардировщиков. Несмотря на это, почти 40 лет эта компания «сидела в засаде», была не на виду. И вот опыт строительства тяжелых самолетов оказался бесценным в мирное время: в 1954-м совершил первый полет Boeing 367-80, давший начало знаменитой, востребованной и модифицируемой до сих пор 700-й серии.

Одно время «Боинги» были самыми востребованными самолетами в мире, сильно обойдя своих конкурентов, но в 60-х годах Европа наносит американскому производителю ответный удар: в Тулузе создается компания Airbus, и начинается разработка нового самолета. В 70-е появляется модель A-300, ее модификации популярны и сейчас.

В настоящее время Boeing и Airbus сильно превосходят всех остальных авиастроителей в мире. От них сильно отстают американский «Локхид-Мартин», бразильский «Эмбраер», канадский «Бомбардье». К некоторой авиаэкзотике можно отнести шведские «Саабы», голландские «Фоккеры», французские «Фальконы» и самолеты бывшего СССР (ну, для нас-то они вовсе не экзотика). Всем производителям на пятки наступает китайский авиапром, перспективы которого оцениваются как весьма хорошие.

В 70-е годы развернулось своего рода соревнование между двумя моделями сверхзвукового пассажирского транспорта — между франко-британской компанией «Конкорд» и советским «Ту-144»: были попытки наладить сверхбыстрое сообщение. Лично Леонид Ильич Брежнев, сильно впечатленный «Конкордом», дал команду «сделать точно такой же, но наш», а точнее, резко ускорить выпуск уже давно разрабатываемой модели. Советская промышленность и техническая мысль оказались готовыми к этому вызову.

Развития эта технология, однако, так и не получила. И дело тут, скорее всего, вовсе не в некотором несовершенстве моделей (со временем технические проблемы были бы преодолены), а в экономике полетов: они себя не оправдывали. Ведущие авиапроизводители мира не вмешивались в спор, предпочитая наблюдать это безумство со стороны: расчеты ими были давно сделаны, и финал гонки был, по их мнению, predetermined.

Нынче крупнейшие авиакомпании мира (крупнейшая из крупнейших — American Airlines) имеют флот примерно в 1000 самолетов каждая («Аэрофлот» — около 250). Все они испытывают прессинг со стороны компаний-дискаунтеров, крупнейшая из которых, Easy Jet, по некоторым показателям входит в десятку мировых перевозчиков. Среди грузовых компаний лидер — FedEx Express.

В прошлом году авиакомпании мира перевезли суммарно более 4 млрд пассажиров, а в обеспечении воздушных перелетов по всему миру занято более 57 млн человек.

СТИХИЯ ВОЗДУХА

Именно сейчас, когда кругом одни ограничения, имеет смысл поговорить об авиации. Данную историю надо рассматривать именно в этом ракурсе. История эта о том, как формировалась одна из стихий. В одной из предыдущих историй мы говорили о четырех стихиях. Пришло время — и появилась стихия воздуха. В штате Флорида мужчины вдруг ни с того ни с сего решили полетать. Я бы сказал, что перемещаться по воздуху братья Райт умели и раньше, но становление воздушной стихии шло очень и очень не просто.

По сути, первый перелет был не полетом, а прыжком. Но, как говорил великий астронавт: «Небольшой шаг для человека и огромный прыжок для человечества». Все шло по пути удешевления, упрощения. Военная авиация была построена на других принципах. А энтузиасты превратили военную авиацию в гражданскую, удешевив все, сделав все более безопасным, надежным, введя другие критерии.

Именно так и должен поступать настоящий предприниматель.

Еще одна линия, которая здесь просматривается, — это сервис. Она незаметна, буквально один абзац — о появлении бортпроводника. Человека, который вместо пилота обслуживает пассажиров. И это увеличило продажи. Пассажиров кормили — эдакая завлекушечка, хороший маркетинг.

Заметьте, что в исторических параллелях пассажирская авиация появилась не так давно, в 1950 году. Прошло всего 70 лет.

Рождение компании Boeing совпало с Великой Октябрьской социалистической революцией. А сейчас в мире всего две компании — Boeing и Airbus. Причем Boeing — это частная компания, а Airbus — по сути, объединенные авиастроители Евросоюза. Сила предпринимателя — в его настойчивости и знании.

Мы пытаемся догнать эти авиакомпании, собирая «Суперджеты». Правда, из импортных комплектующих. Будем надеяться, что MS-12 будет нашим самолетом хотя бы на 60%. Шансов немного, потому что авионика, двигатели и материалы, боюсь, будут импортные. Все-таки для России это в целом затратно и экономически неоправданно. Китай наступает на пятки авиастроителям Европы и Соединенных Штатов, но пока успехов он не добился.

За прошлый год авиация перевезла 4 млрд человек. Стихия воздуха теперь подвластна человеку, мы осваиваем ее и как предприниматели, и как граждане.

ФРИЗЫ

Племя фризов в Европе жило довольно обособленно. Просто потому, что мало кого привлекали болота у морского берега. Жизнь там — сплошное выживание, постоянная борьба с морем: то фризы отнимали у соленой воды часть низких земель и распахивали их, то, наоборот, море обрушивалось на берега, заливая то небольшое, что давало пищу живущим там людям.

Население и выживало, насыпая искусственные холмы — терпены, — на которых ютились деревеньки, состоящие, как правило, из нескольких домов (больше там просто не помещалось), чтобы спастись при наводнениях, строя дамбы, которые могли бы защитить их от морских волн, и медленно осушая болота.

Считается, что именно фризы научились обустраивать польдеры — использовать для сельского хозяйства осушенное морское дно, и именно от них это умение распространилось на все нижние земли, которые позже назовутся Нидерландами.

Скотоводство кормило лучше земледелия — коровы, овцы, а также кони. Знаменитая порода фризских лошадей — вороных, лохмоногих, мощных и темпераментных (по преданию, Вильгельм Завоеватель воевал на коне именно такой породы, что, впрочем, маловероятно: выведение этой породы относят к более позднему времени) — прославит эти края, так же как и гронингенские и херенвенские сыры.

Напасти античных времен не прошли для фризов бесследно. Римские легионы добрались и до фризских хуторов, где совершенно неожиданно для себя потерпели сокрушительное поражение. Почти столетняя война с фризами окончилась в итоге все же их завоеванием, и в I веке

до н. э. римские инженеры силами местных крестьян построили канал, соединяющий Флевонское озеро с Зейдерзе, морским заливом.

Исчезли римляне, но римские навыки в ирригации и строительстве каналов никуда не делись и получили развитие во Фрисландии, как называли земли фризов.

Ну и, конечно же, море, которое не только разоряло, но и кормило местные племена, выковало характер и навыки местных жителей.

Уже в античные времена фризы совершали плавания на Британские острова и даже в Скандинавию. Именно они доставляли в Европу волшебный камень янтарь. Совершенствуя навыки мореплавания, они изобрели тип корабля, которому в средневековье уже не было равных, — так появился фризский когг, легкий, вместительный, с небольшой осадкой, отличный корабль типа река-море, в дальнейшем именно этот тип судов будет использован ганзейскими купцами.

«Темные века», накрывшие Европу, не обошли стороной и Фрисландию, хотя эти земли пострадали меньше других от перемещений толп варварских племен. Маршруты великого переселения народов, которые мало что оставляли от поселений, мимо которых проходили, пролегли мимо фризских болотистых берегов.

Все полученные навыки каким-то чудесным образом аккумулировались во Фрисландии, и в те самые «темные века» именно они стали лучиком света, который изменил Европу.

Дело в том, что торговля в Европе замерла почти на четыре века, и причиной тому стали не только непроходимые дороги и шайки разбойников всех сословий, которыми кишели леса, покрывавшие тогда континент, но и однородность хозяйств. Все выращивают примерно одно и то же,

обмен или невозможен, или разница в стоимости товаров настолько мала, что не покрывает расходов на перевозку груза.

Тем не менее появляется торговый обмен, который вошел в историю как «фризская торговля». Устья Шельды, Мааса и Рейна, оказавшиеся на территории Фрисландии, давали возможность коггам забираться в глубины континента, а море позволяло совершать привычные еще с античных времен плавания на Балтику и в Британию. Позже, когда начался расцвет ярмарок в Шампани, фризы, конечно же, проложили свои маршруты и туда тоже.

Фризы оказались изощренными и изобретательными в поиске товаров, которые могли быть востребованы в разных местах. Свое сукно, которое они научились производить так ловко, было востребовано повсеместно. А еще они перемещали пушнину и строевой лес с севера на юг, и в обмен на нее возили вина, продукты сельхозпроизводства и оружие (читай контрабанда: франки всеми силами противились экспорту своего оружия из отличного железа, дабы не вооружать им дикие северные племена, местное оружие которых, выкованное из кричного железа, сильно уступало франкскому в качестве).

Гончарные изделия фризов находятся по всей Европе, даже у диких в ту пору финно-угров, населявших нынешнюю территорию центральной части нашей страны.

В ход шли все придумки: когда восторжествовало христианство, резко вырос спрос на рыбу в связи с многочисленными постами. Сушеная и соленая рыба стала поставляться фризами в монастыри и крупные германские города. Одним из самых важных товаров были рабы, на которых всегда был довольно устойчивый спрос.

Крупнейший из городов Фрисландии, Дорестад, одним из первых среди своих соседей, в 640 году — чуть позже,

чем началась чеканка монет у франков, — начал выпуск своих денег, что было для «темных веков» в диковинку, но постепенно вошло в общеевропейский обиход.

Но не торговая сметка стала главным отличием фризов от всех остальных их соседей, которые и сами пробовали освоить выгоды торговли.

Дело в том, что с самого начала практически все купцы практиковали разбой вперемешку с торговым обменом. То, что можно было взять силой, — брали силой. То, что можно было захватить, не заплатив, — захватывали. А если силы были равными или цены на их товар казались высокими, тогда — да, торговали. Другими словами, купцы тех времен были вполне себе лихими ребятами, отчаянными сорвиголовами, авантюристами, всегда готовыми к сражению.

Это не всегда было выгодно. Зачастую предполагаемые торговые партнеры просто разбежались при приближении чужих кораблей, не говоря уже о том, что обман, вошедший в обычай, мешал приезжим куда как больше, чем местным.

Так вот, фризы оказались самыми первыми из торговцев, кто решительно отказался от грабежа. Вскоре о том, что с фризами можно торговать, не опасаясь ограбления и без риска быть захваченным в рабство, узнали все их торговые партнеры. Фризы декларировали торговлю, как сказали бы сейчас, win-win, и постепенно этот гуманистический подход стал находить понимание и в других землях. Честным быть выгодно: лучший товар всегда предлагали фризам, а их торговые предложения практически всегда принимались легко и вызывали доверие.

Вскоре фризские кварталы возникли в Лондоне, Йорке, Майнце, Кельне и множестве других европейских городов. Отличная репутация фризских торговцев (многие к тому

времени уже покинули свои хутора, и торговля стала их единственной профессией) позволила им выиграть крупнейший из «тендеров» раннего средневековья: именно на их или построенных ими кораблях рыцари отправлялись в первый крестовый поход.

«Фризская торговля» была в значительной степени подорвана (но не уничтожена) набегами викингов, разоривших Дорестада, который многие ошибочно считали «столицей» Фрисландии.

Между тем образ управления, сложившийся у фризов, при котором каждое поселение было своего рода государством, управляемым местными жителями, оказался жизнестойким. Фризы одними из первых сумели организовать оборону своих земель от набегов викингов, благодаря тому, что хуторяне сумели договориться о патрулировании прибрежных вод силами своего флота, а место большого центра фризской торговли, Дорестада, заняли несколько более мелких, каждый из которых вскоре превзойдет своего предшественника по торговому обороту.

В 1287 году, однако, фризов ждало испытание, сказавшееся на них сильнее самых разорительных набегов: мощнейшее наводнение, унесшее от 50 до 80 тысяч жизней, лишило Фрисландию почти половины их территории. «Контрнаступление» на море заняло века, и фризская торговля постепенно растворилась в торговле ганзейской, а позже — в общенидерландской, привнеся в нее свои умения и свою репутацию, которые, соединившись с возможностями растущих и развивающихся «нижних земель», создали позже великую Голландию.

В наше время фризами называют себя примерно полтора миллиона человек, живущих в основном в Голландии, а также в Германии. Однако фризским языком владеет не более полумиллиона.

Мир знает Теодора Моммзена — наверное, каждый, интересующийся историей, зачитывался его «Историей Рима» (написанной, правда, не на фризском, а на немецком). Легендарная Мата Хари, знаменитая в свое время танцовщица, еще более известная как шпионка, тоже родом из Фрисландии. Как и Рутгер Хауэр, который, по мнению многих соплеменников, выглядел именно так, как и должен выглядеть настоящий фриз, с чем сложно не согласиться, читая описание фризов, сделанное антропологами.

Катание на коньках, знакомство континентальной Европы с чаем (чай со сливками и сейчас самый популярный напиток в голландской провинции Фрисланд), огромное количество ученых и литераторов — много чем известна и интересна эта бывшая страна болот.

Ну а в истории мировой экономики фризы навсегда останутся в памяти как основоположники честной и взаимовыгодной торговли.

ЗЛАТО ИЛИ СТАЛЬ?

Фризы и международная торговля. Никто и никогда это племя не знал. Теперь вы узнали.

Данная история любопытна тем, что в очередной раз я убеждаюсь, что ни военные походы, ни богатства земли никогда не приносят успеха государству, племени, сообществу. Если вы посмотрите, то здесь, даже обладая феноменальными, на мой взгляд, богатствами, даже добывая янтарь, совершенствуя свои навыки в мореплавании, фризы не смогли достичь стабильности и богатства.

Фризы были сильны в товарообмене. В той самой торговле, так ненавидимой в России, хотя пресловутая торговля — один из важнейших двигателей человечества. Ведь что такое товарообменная операция? Это — коммуникация. В отличие от войны, которая является конфронтацией. А у нас торговля почему-то — самый ненавидимый вид предпринимательства.

При этом мы видим, что торговцы и воины — как инь и ян: воины становились торговцами, торговцы становились воинами. Что побеждало, золото или сталь? В России явно победила сталь. Мы производим оружие, но довольно плохо им торгуем. И это наталкивает на неприятные размышления.

Заметьте, что фризы после своей достаточно агрессивной эпопеи пришли к гуманизму. Именно гуманистический подход ведет к развитию, в том числе и тендеров (в данном случае это тендеры на постройку кораблей). То, что раньше фризы захватывали или завоевывали, они теперь выигрывают.

Фактически это конверсия*. Конверсия была в свое время и при Советском Союзе. Другое дело — смогли ли мы на ней эффективно заработать? Когда оборонке вдруг ни с того ни с сего приказали делать конверсию, в основном все могут припомнить только лопаты из титана, которые были абсолютно неэффективны. Вместо того чтобы развивать гражданские версии того или иного вида товара, развивали некое альтернативное производство.

Человек предполагает — бог располагает. Фризов уничтожило величайшее наводнение. Оно, по сути, смело их с лица земли. Сейчас, как вы видите, фризов мало. Страна

* Перевод военных предприятий на производство товаров народного потребления.

болот, которая дала нам и самый популярный напиток в Голландии, и огромное количество ученых, литераторов, представляет собой всего полтора миллиона человек. Можно сказать, что это маленькая империя, которая показала свою неспособность адаптироваться к новым технологиям.

КОНТЕЙНЕРЫ И РЕВОЛЮЦИЯ В ПЕРЕВОЗКАХ

Вместимость среднего торгового корабля античных времен составляла около 40 тонн, и на его загрузку уходило не менее 10 суток. Вместимость венецианской галеры составляла 120–150 тонн, и загрузка ее занимала не менее 20 суток. Вместимость манильского галеона составляла примерно 1600 тонн, и на его загрузку уходило больше месяца. Знаменитые чайные клиперы, вместимостью больше 2000 тонн, стояли под загрузкой больше месяца. Лучший из пароходов начала XX века, стремительная «Мавритания», разгонявшаяся аж до 26 узлов (!), перевозившая 30 тысяч тонн, стояла под погрузкой больше месяца.

Наступившая эпоха железных дорог, связавшая мировые порты с глубинами континентов, только добавила хаоса в портах: погрузка одного вагона занимала несколько суток.

Исстари грузы в ожидании корабля сваливали на берегу, а после прибытия корабля их вручную доставляли на судно. Конечно, люди придумывали разные приспособления, которые позволяли им ускорять этот процесс. Еще египтяне придумали шадуф, греки — блок, венецианцы первыми (великая морская держава, как ни крути!) догадались использовать для погрузки не один трап, а несколько, подъемные краны появились аж в XVIII веке, но процесс погрузки и разгрузки все-таки оставался удручающе медленным.

Между тем корабль зарабатывает только тогда, когда он в море. Эту истину в свое время сделал своим девизом некий Малком Маклин, человек, которому мы обязаны появлением контейнера.

Надо сказать, что начинал Маклин вовсе не с морских перевозок. В маленьком провинциальном городке глухой

Северной Каролины он после школы сумел устроиться работать на заправку. Колледж ему не светил, да он и не помышлял об этом. Ему удалось накопить целых \$120 и, скинувшись с братом и сестрой, он организовал компанию McLean Trucking, все активы которой состояли из одного старенького грузовичка, за рулем которого сидел сам главный исполнительный директор компании. Это случилось в 1937 году, и компании страшно повезло: она почти мгновенно получила свой первый подряд — на перевозку пустой тары, бочек из-под табака.

Дела пошли отлично, но Маклина страшно раздражали погрузки и разгрузки: они были утомительно долгими. Грузовики (скоро их стало несколько, но глава компании все еще не мог себе позволить не сидеть за рулем лично), вместо того чтобы зарабатывать двигаясь, часами, а то и днями, стояли под загрузкой.

Маклин понял, что для более эффективного использования техники стоило бы разделить процессы погрузки и перевозки путем использования стандартной тары, которая вмещала бы много груза. Такая тара могла бы заполняться на складе, грузовик не простаивал бы в ожидании погрузки, а цеплял бы уже подготовленные стандартные емкости и только бы ездил. Собственно, именно эта идея и стала отправной точкой его личного «залпыва против течения», изменившего в конце концов мир.

Конечно, Маклин был в таких фантазиях не одинок. Например, англичане еще в XVIII веке придумали для транспортировки угля специальные стандартные ящики. Катализатором такого рода идей стала война. Во время Первой мировой подобные решения (пусть и весьма несовершенные и не имевшие продолжения) использовали Франция и Великобритания, а во время Второй мировой к 1943 году подобные логистические решения появились в Германии,

где немецкие бехельтеры для перевозки грузов, стальные короба, выглядели уже вполне себе как современные контейнеры.

Увы, этот опыт распространения не получил (хотя чертежи бехельтеров остались и, возможно, были использованы позже). Зато в первой половине XX века появилась палета, предшественник которой — полоз, своего рода деревянные салазки, — использовался на американских заводах для «выкатки» грузов уже больше полусотни лет. Вилочные погрузчики преобразовали полоз в палету, которая к 50-м годам прошлого века обрела уже современный вид.

Кроме того, к автопогрузчикам добавилась крановая техника. Рельсовый козловой кран позволял перемещать весьма большие по весу грузы, хотя использование его потенциальной мощности оставалось минимальным.

Однако эти медленные улучшения все еще никак радикально не меняли общую картину: более 95 % погрузочных работ выполнялись мускульной силой, средняя скорость погрузки составляла 1,3 тонны в час.

Маклин отлично понимал: чтобы трейлеры (такое слово он придумал для своего будущего детища) завоевали мир, их должно быть очень много, потому что сами емкости мыслились как возвратная тара, то есть их должно быть много на любом транспортном узле. Маклин искал деньги на этот проект, обивал пороги крупных банков и состоятельных инвесторов, но никого убедить не мог — не нашлось людей, которых бы заинтересовали бредни простого шофера грузовика.

А за руль Маклин садиться не переставал до начала 50-х, когда вдруг (или не вдруг?) обнаружилось, что его компания в первой тройке в Штатах по объемам грузовых перевозок. В компании было 1770 грузовиков и 32 склада.

И Маклин, у которого появились деньги, начал эксперименты со специально придуманными емкостями, которые цеплялись к грузовикам.

Простая идея, как всегда, оказалась очень непростой в реализации. У Маклина банально не хватало базового образования для инженерных решений. И тогда он сманил у компании-конкурента Кита Татлингера, который, собственно, и создал контейнер в том виде, который мы знаем сейчас: сам каркас, усиленные угловые стойки, позволяющие ставить контейнеры друг на друга в ряды и ярусы без опасения их повредить, фитинги, замки. Получилась весьма стойкая и надежная конструкция, на которую Татлигер (работа над контейнером постоянно продолжалась) получил в общем аж целых 79 патентов. Размеры первого контейнера — 37 футов (10,6 м) были рассчитаны таким образом, что подходили и для перевозки грузовиком, и для транспортировки по железной дороге.

Эксперименты с грузовиками, однако, не удовлетворили Маклина. Наверное, ему казалось это мышинной возней. Понимая, что львиная доля мировых перевозок приходится на морской транспорт и только в морских перевозках возможен настоящий прорыв, он в какой-то момент решился на серьезный шаг. Он продает свою компанию (в те годы американские законы не позволяли одновременно быть владельцем автомобильного и морского перевозчика), берет кредит, покупает два танкера времен Второй мировой и переоборудует их (используя специально придуманные настилы) так, чтобы контейнеры размещались и в трюме, и на палубе кораблей.

26 апреля 1956 года его первый корабль вышел из порта Ньюарк и дошел до Хьюстона. Его загрузка и разгрузка заняла в 22 раза меньше времени, чем требовалось обычно на те же операции с обычным судном. Стоимость

погрузки и вовсе сократилась в 36 раз, упав с \$5,86 за тонну до \$0,16.

Контейнеры потребовали преобразования портовой инфраструктуры. Козловым кранам теперь было где развернуться, а крановому хозяйству вообще — доказать свою мощь и востребованность.

Неизбежные войны с профсоюзом грузчиков, начавшиеся с загрузки самого первого контейнеровоза (потребовалось 14 часов и 42 рабочих вместо 84 часов и 126 рабочих), закончились выплатами профсоюзам компенсации, и идея контейнерезации, преодолев эти проблемы, пошла дальше. Маклин вообще умел устранять препятствия: когда таким препятствием стали стандарты контейнеров, он просто открыл все свои наработки для свободного доступа. Новые стандарты — 20-футовые и 40-футовые контейнеры — вошли во всеобщий обиход.

Вскоре разразилась новая война — вьетнамская, — и разработки Маклина оказались востребованы военным ведомством: перевозка на большие расстояния большого количества разнородных грузов — отличная задача для того, чтобы показать эффективность контейнера. Первый же рейс во Вьетнам показал, что эффективность цикла перевозки (то есть весь процесс доставки, с учетом погрузки и разгрузки) повысилась на 500 %. Все верно — «корабль зарабатывает только тогда, когда он в море». До «эпохи Маклина» корабли находились в море не более 50 % времени, а после его новаторства — не менее 80 %.

Вьетнамский маршрут очень наглядно показал выгоду контейнерных перевозок всему миру. Если в 1960 году только 1 % портов был оборудован для обработки контейнеров, то уже в 80-е таких портов было 90 %, а сейчас и вовсе сложно представить себе необорудованный порт, раз-
ве что малюсенький причал.

McLean Service — так называлась новая компания Маклина — принесла своему владельцу миллиарды и мировую славу. Интермодальные — то есть использующие несколько видов транспорта — перевозки стали обычным явлением.

В 1999 году компанию Маклина приобрел датский гигант Maersk (мировой лидер в контейнерных перевозках сегодня — 18 % грузов перевозится именно этой компанией). Сам Малком Маклин умер в 2001 году, и более 3000 контейнеровозов по всему миру почтили его память гудком.

ВСЕГДА БЫТЬ НА ПЕРЕДОВОЙ

Это одна из замечательнейших историй, когда стандартизация разрозненных поставок, не просто их объединение, а именно стандартизация «упаковки», привела действительно к мировой революции. Вы регулярно видите, как мимо вас проезжают грузовики с надписью Maersk. Это крупнейшая на сегодняшний день компания по контейнерным перевозкам. А с чего все начиналось?..

Человек, в общем-то, не задумывался и не предполагал, что станет образчиком предпринимателя. Малколм Маклин занимался совершенно другим. Он всего лишь пошел на заправку. И заправщик, который стоит рядом с вами, тоже обладает таким же потенциалом, как Малколм Маклин. Всего лишь проявляя инициативу, взяв маленький грузовик, Маклин смог вырастить огромную компанию. Перевозя обычные бочки, он дошел до производства палет, которые мы с вами регулярно применяем

и видим в магазинах. Всегда любопытно наблюдать за динамикой развития.

Следующий этап развития этой стандартизации я вижу так: единичная упаковка будет содержать в себе возможности групповой упаковки. То есть производители придут к единому стандарту, чтобы можно было цеплять одну упаковку к другой.

Еще один аспект, который я хотел бы отметить в Маклине: он все время был на передовой. Многим нашим российским предпринимателям этого недостает: как только они начинают ощущать себя великими или у них просто начинает расти прибыль, они забывают о простом труде. Говорят такую фразу: «Я стратегией занимаюсь, тактика — это не мое дело». Нет, дорогие мои, если вы не знаете нижних бизнес-процессов, никаких значимых подвижек в вашей компании не произойдет.

Стоит также обратить внимание на то, что при изобретении контейнеров Маклин очень четко уловил, чего ему не хватает, и не побоялся это купить. Он купил, или смайл, у компании-конкурента Кита Татлингера. То есть благодаря талантливому, прозорливому предпринимателю и инженеру произошла революция в логистике.

И еще одна линия, которую я здесь вижу, — это наш любимый луддизм. Луддиты — это люди, которые разрушали машины, боясь того, что они лишат их работы. Кому бы сейчас рассказать, что в свое время против контейнеров бастовали грузчики, потому что они могли потерять массу работы. В наши дни это кажется чудовищным. И при этом, когда внедряется все больше и больше IT-технологий, люди говорят, что многие таксисты потеряют работу. Мне кажется, они, наоборот, ее приобретут, просто работа будет другая. Заметьте, грузчики до сих пор никуда не делись, они по-прежнему разгружают, но они не таскают

тюки. Они сидят за козловыми кранами, за пультами. Что-то они грузят действительно физически, руками, но прогресс, как мне кажется, всегда несет больше выгод, чем негатива, — все зависит от нашего подхода.

Расщепление ядра само по себе не придумывалось для того, чтобы убивать людей. Человечество, идя по пути прогресса, само решает, какую сторону выбрать — светлую или темную. И ученые не вкладывают в изобретение той же цифровизации никакой эмоциональной составляющей. Они ведут к прогрессу. А вот как пользуемся их изобретениями мы — это крайне важно.

РЕСТОРАННАЯ ИСТОРИЯ

«Людам Ханчжоу очень сложно угодить. Сотни заказов даны со всех сторон: этот человек хочет чего-то горячего, другой чего-то холодного, третий чего-то прохладного, четвертый чего-то охлажденного; один хочет приготовленную еду, другой сырую, другой выбирает жареное мясо, другой вареное». Эта унылая запись, сделанная в китайском Ханьчжоу в 1275 году утомленным местным ресторатором, отлично формулирует главную проблему, с которой сталкивается индустрия сытости: удовлетворить многочисленные и разнообразные желания посетителей...

Впрочем, человек, придумавший слово «ресторан», некий мэтр Буланже, имел весьма ограниченный перечень блюд: его заведение, *Le Champ d'Oiseau*, открытое в 1765 году в Париже, изначально продавало только одно блюдо — куриный бульон, хотя в дальнейшем предложение было увеличено до полдюжины разных супов.

Реклама зазывала в заведение тех, кому надо восстановить («реставрировать») здоровье, ибо супу на бульоне приписывались совершенно особые свойства (заметь вскользь, что во Франции куриным бульоном лечили от простуды еще в XI веке). Мэтр Буланже сумел выиграть самый сложный судебный процесс, затеянный против него гильдией продавцов вареной еды. Последние доказывали, что его фирменная баранья нога в бульоне проходит по «их ведомству» (удивительно, но эти пройдохи не догадались своим цеховым уставом наложить лапу на супы!), так как ее, по их показаниям, надо было тушить. Кстати, суд был выигран после следственного эксперимента, когда суду было продемонстрировано приготовление этого знаменитого супа.

Прошло несколько лет. Французская революция смела всех прохиндеев и паразитов в лице гильдий и вычеркнула цеховые правила из обихода. Отмена архаичных порядков сильно поспособствовала развитию общества во всех сферах. В частности, в Париже расцвело ресторанное дело (за 30 лет вслед за рестораном Буланже там откроется более 500 ресторанов) — оттуда уже и слово «ресторан», и сама ресторанная культура распространились в дальнейшем по всей планете. Там же, в Париже, в 1786 году появляется заведение мэтра Бовилье, Grand Taverne de Londres, которое уже полностью соответствует сохранившейся до нашего времени ресторанной концепции — продуманный интерьер, обходительные официанты, меню, изысканная кухня, винный погреб, сервировка. Концепция эта, как мы видим, оказалась весьма жизнестойкой.

Конечно, приготовление еды на продажу началось не в XVIII веке во Франции и не в XIII веке в Китае. Наверное, кормить за плату — одна из самых древних бизнес-идей, посещавших человечество. Так, среди законов царя Хаммурапи (около 1700 года до н. э.) есть закон, который предписывал владельцам тогдашнего общепита доносить на своих клиентов. Значит, эта бизнес-идея уже работала, как минимум с тех времен.

Невозможно описать всю историю развития общественного питания, которую проделало человечество. Даже простое перечисление всех стран с их особенностями и всех форматов заведений с их спецификой достойно отдельного многотомного издания. Но стоит отметить некую общечеловеческую потребность, которая возникла повсеместно, во всех без исключения странах, будь то Индия или Китай, Персия или Рим, — это необходимость приютить и накормить путника. На Востоке это вылилось в целую систему, которая позже будет названа

караван-сараями — местом, где путник и его животные могли бы отдохнуть, их имущество и они сами находились бы в безопасности и — они могли бы там поесть. Такие приюты для путешественников создавались вдоль всех дорог и в портовых городах, но дальше всех, конечно же, пошла Римская империя.

Постоялые дворы были организованы повсеместно, на расстоянии не более 25 миль друг от друга, вдоль каждой из римских дорог, а также устроены во всех портовых городах и на всех рынках любых населенных пунктов. Империя выступала в качестве соинвестора открытия таких заведений, это было своеобразное частно-государственное партнерство, и частники платили партнеру (который имел право поменять владельца и передать этот бизнес в другие руки) не только деньгами. Например, было предписано организовывать размещение гостей таким образом, чтобы госслужащие не смешивались с купцами и прочими проезжающими.

В римских городах почти каждый район имел таверну, а то и несколько. Там не только кормили, но и подавали вино, а еще в ходу были разного рода развлечения для гостей — от азартных игр до любовных утех. Основными клиентами таких заведений были бедняки и рабы, что предполагает общедоступные цены на еду, напитки и развлечения. Знать обходила такие места стороной, они считались «нечистыми», и нобилитет предпочитал им термы — римские бани, где кроме омовений можно было вкушать изысканных яств и испробовать лучших вин. Термы, по сути, были закрытыми клубами с лучшей кухней и, конечно же, с теми самыми развлечениями, которым предавались простолюдины в тавернах.

Пиршества случались так часто и отличались таким роскошеством, что последовала целая серия так называемых

сумптуарных законов (законов против роскоши), которая регламентировала жизнь богачей, ограничивая их траты на пиры — устанавливая максимальное число гостей за столом (дошли до цифры «три» в итоге), количество денег, которые могут быть потрачены на еду, и даже количество мяса, которое могло быть подано к столу. Разумеется, с момента появления подобных ограничений появляются и многочисленные пути их обхода, в которых особо преуспевают сами сенаторы-законодатели. Застолья, столь любимые римлянами, переносятся в загородные виллы или, если нет времени на поездки, — в термы. Уже в III веке до н. э. раб-повар становится самым дорогим и востребованным «товаром» на рынке человеческого материала: раб-повар стоил вчетверо дороже самого перспективного гладиатора.

К I веку до н. э. при всех запретах на роскошь в обиход вошла привычка во время бесконечно длившихся застолий изрыгать съеденное (для чего специальный раб, подставив искусно сделанный специально для этих целей тазик, щекотал горло патриция специальным перышком), освобождая желудок от ранее съеденных лакомств для того, чтобы пробовать все новые и новые кушанья. За такой обед (плавно перетекающий в ужин, а то и в завтрак) гости могли потреблять до трех-пяти десятков блюд, услаждая вкусовые рецепторы и периодически освобождая желудки.

Римляне, однако, не питали никаких иллюзий насчет людей, которые содержали постоянные дворы, таверны и термы: они не имели права служить в армии, быть опекунами, истцами или свидетелями в судах, не имели права брать или давать залоги. Возможно, это были не все ограничения, но, так или иначе, мы можем говорить о них как о людях, существенно пораженных в гражданских правах.

Традиция поедания изысканных лакомств неожиданным и странным образом возродится в итальянских городах во времена Ренессанса: богатые синьоры накрывали стол с удивительными кушаньями прямо на городских площадях. Посмотреть на это собирались горожане попроще. Синьоры пробовали еду, громко ее обсуждали, рассказывая собравшимся о своих вкусовых ощущениях, и даже иногда для иллюстрации своих слов давали (часто просто швыряя едой в зрителей) кому-то из толпы попробовать кусочек приготовленного. Есть, конечно, большой соблазн написать, что так и родилась ресторанный критика.

Итальянские города-республики оказались куда терпимее к демонстрации роскоши своей знати, чем граждане Римской республики к демонстрации богатств своих патрициев. Казалось бы, этот странный обычай вполне мог бы переехать вместе с Медичи в Париж, но вот только парижские горожане оказались гораздо менее толерантными к таким господским причудам, чем горожане флорентийские. Однако лучших итальянских поваров Мария Медичи с собой привезла. Именно они, как принято считать, и создали знаменитую французскую национальную кухню, долго считавшуюся самой изысканной кухней мира, а французские повара, наследники талантов некогда вывезенных в Париж итальянцев, столь же долго удерживали пальму первенства законодателей кулинарных мод.

Но вернемся в те далекие времена, когда нашествие варваров затормозило западную цивилизацию. Надобность в постоянных дворах временно исчезла. Таверны почти повсеместно были заменены (кормление как бизнес-идея никуда не исчезла!) приготовлением еды на улице и продажей ее тут же в обмен на какой-то товар.

Постепенно, однако, в жизни воцарился хоть какой-то порядок, и таверны снова появились во множестве

по всей Европе. В 745 году епископ Йоркский специальным указом запрещает священникам пить и закусывать в эльхаусах, которых к тому времени в Англии развелось столько, что местные правители не раз издавали указы об ограничении количества «домов радости». То же самое происходило и в континентальной Европе, где контроль за тавернами и бирхаусами намеревался взять под свое крыло Карл Великий и, судя по всему, не преуспел в этом, потому что подобные заведения возникали в невероятном количестве повсеместно.

Число таверн, трактиров и пивных росло по мере роста торговых сообщений. Из хроник видим, что в Регенсбурге, долгое время бывшем «столицей Дуная», в 1284 году было 13 таверн, предлагавших еду и выпивку на все вкусы, тогда как в 1667-м, притом что торговля по Дунаю была в те годы сильно осложнена в связи с завоеваниями его нижнего течения турками-османами, таких заведений насчитывалось уже 83.

Османы, кстати, внесли определенные новшества в общепит: раньше других распробовав вкус кофе, они открывают первое публичное заведение, в дальнейшем известное как кофейня — в Стамбуле, в 1554 году. Европейцы не сразу поверили в такой формат: первая кофейня в Европе была открыта в Венеции в 1647 году.

Впрочем, долгие годы европейские заведения были в основном ориентированы на приезжих и проезжающих, местные предпочитали питаться дома, но вот выпивать — да, действительно, иногда приходили в специальные заведения (хотя домашнее пивоварение и самогонование было поставлено на широкую ногу). Правительства всех стран всячески борются с этой «пагубной привычкой», вводя множество регламентов на выпуск хмельного, беспокоясь, конечно же, не о здоровье своих подданных,

а о своей казне (что, собственно, происходит и по сей день).

Только в начале XVIII века появляются заведения, которые пытаются доставлять своим посетителям чисто гастрономические удовольствия. Одним из старейших заведений такого плана считается мадридский Sobrino de Botin, открывшийся в 1725 году и оказавшийся весьма успешным коммерчески предприятием: в нем гость заказывал себе еду по своему вкусу, а повара старались угождать клиенту, исполняя его пожелания в точности.

Тему популярности заведений общепита можно проиллюстрировать «рописью» российского города Зарайска: в 1890 году там действовали 6 гостиниц, 22 трактира, 51 винная лавка и 2 винных склада. Это при том, что в городе на тот момент насчитали 5918 жителей «обоего пола и различного возраста». Заметим, что железная дорога обошла Зарайск стороной. Как местные жители обеспечивали жизнедеятельность стольких заведений, нам сейчас кажется не вполне понятным.

Возможно, на этом стоило бы, перекинув мостик к упомянутому выше месяце Бовилье, закончить этот текст, но совершенно невозможно не отметить появление еще двух, как минимум, форматов: это бары и фаст-фуд.

Появление первых относят ко временам «золотой лихорадки» в Америке в XVIII веке, когда у продавцов спиртного появились все основания отгораживаться от посетителей высокой барной стойкой. Заметим, что заведениям, где царствует выпивка и еды или нет совсем, или ей не придается серьезного значения, очень много лет, мы здесь просто говорим о формальной стороне дела, хотя и о появлении термина, конечно, тоже.

Что касается фаст-фуда, то отчего-то принято вести отсчет с появления в 1921 году фирмы White Castle в США,

поразившей посетителей невиданными тогда гамбургерами. Впрочем, это европейский взгляд на вещи. Что касается Азии, то там стрит-фуд никогда и никуда не исчезал, причем история этого формата общепита гораздо более долгая, чем упомянутые рестораны Ханьчжоу, с которых мы начали рассказ (в те годы на готовую еду был колоссальный спрос в связи с притоком большого количества беженцев с севера, спасающихся от монгольского нашествия). И уж тем более азиатский стрит-фуд старше возникших в 50-е годы прошлого века гонконгских чхачхань-тхэнов, которые европейцы ошибочно считают азиатским фаст-фудом (несколько неожиданно: популярный напиток там — смесь чая с кофе).

Традиция готовить еду на продажу не исчезала в Китае даже во времена коммунистической диктатуры и уж тем более расцвела сейчас. На небольших китайских рынках готовая еда продается по таким ценам, что, если вы купите продукты и приготовите то же самое дома, это обойдется вам дороже (владельцы таких едален покупают еду на оптовых рынках по ценам, недоступным розничным покупателям).

Наверное, отдельного рассказа заслуживает то, как менялись вкусовые предпочтения жителей планеты, или как совершенствовалось оборудование кухни, или как трансформировалось поварское искусство и какое место в разные эпохи занимала в приготовлении пищи гигиена. Но объять необъятное невозможно.

Сегодня ресторанный бизнес процветает. Практически в любой стране и в любом городе мира вы найдете все, что душе угодно — национальные кухни на любой вкус, запрос и кошелек. Стрит-фуд и высокая кухня прекрасно конкурируют друг с другом за наши вкусы и кошельки. Заметим вскользь, что там, где государство больше

«заботится» о рестораторах и едоках, цены выше, а разнообразие меньше, чем хотелось бы, а там, где государство чуть больше доверяет своим гражданам, — и цены ниже, и разнообразие больше, да и, чего уж там, — еда повкуснее. Конкуренция — она ведь во всем конкуренция, волшебное средство.

ВЕХИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕПИТА

Ресторанная история — любимейшая тема! Хочу выделить здесь несколько линий.

Первое — это то, что российский термин «халдей» появился очень и очень давно. И, если вы заметили, римляне никогда особо не уважали постоянные дворы и людей, которые их держали. У нас было приблизительно то же самое. То есть, с одной стороны, мы любим провести время весело, но зачастую крайне пренебрежительно относимся к людям, которые нас обслуживают и создают это настроение.

Второе — это линия с османами. Они открыли, по сути дела, кофейню. И в следующий раз, когда вы придете в сетевую кофейню, вспомните, что эту сферу общепита открыли, страшно сказать, в 1554 году. 1554 год! А в Европе это произошло практически на сто лет позже. То есть кофе и сама культура кофейного зерна и его употребления пришла к нам, по сути дела, с Востока. И в наши дни культура европейского питья кофе и культура восточного питья кофе принципиально разная. Если мы перенесемся в Южную Америку, где сосредоточены кофейные плантации, то мы увидим, что культура потребления кофе

там — восточная. Надо было пересечь все моря и океаны, чтобы быть испробованным, востребованным и осознанно потребленным. И получить культуру. Представляете, какой путь проделало кофейное зерно?

Хочу перекинуть мостик к тому, как развивается предпринимательство. Зачастую не важно, что у вас под носом, что вы выращиваете, что вы делаете. Может оказаться так, что с точки зрения маркетинга, с точки зрения потребления ваш продукт (или услуга) может быть востребован и воспитан далеко-далеко за океаном. У нас так развиваются айтишники.

Третья линия — это откуда все-таки пошли фаст-фуд и стрит-фуд. Почему-то все считают, что из Соединенных Штатов. Как мне кажется, когда мы обсуждаем стрит-фуд и фаст-фуд, надо вести отсчет не с 1921 года, а с момента появления кофеен в Стамбуле. Именно там следует искать провозвестников и прародителей сегодняшнего стрит-фуда.

И еще одна линия, которая наблюдается в этой истории: по странному стечению обстоятельств, то, что мы ошибочно называем государством, регулярно думает о том, как «зарегулировать» рестораторов, и совсем не думает о едоках, то есть о нас, простых смертных. Это сильно печалит. Так называемое государство старается «зарегулировать» рестораторов, вместо того чтобы дать возможность, например, ассоциации рестораторов (или ассоциациям рестораторов, их тоже должно быть много) и потребителям ресторанных услуг устраивать между собой установление стандартов. Ведь стычки, суды — это и есть установление стандартов. Государство пытается влезть и туда.

АЛЯСКА

О том, что напротив Необходимого носа, как тогда назывался мыс Дежнева, существует Большая Земля, было известно давно. Русский промышленник Атласов еще в конце XVII века писал, что «оттуда по льду приходят инородцы и приносят соболя». Он же опытным глазом оценивал приношения: «А соболя те худые, у тех соболей хвосты полосатые с четверть аршина». Очевидно, речь шла о неизвестных тогда у нас енотах. Меха, однако, ценились высоко, и в XVIII веке Россия затевает целый ряд экспедиций с целью «обложения ясаком жителей Большой Земли», как называли тогда неведомую Аляску.

Исследователи Аляски охотно спорят насчет того, кому принадлежит честь открытия Аляски: подштурману Федорову и геодезисту Гвоздеву в 1732 году или Витусу Берингу в 1741-м. Но, как это всегда случается, интересна Аляска стала только тогда, когда выяснилось, что богата она не только «худыми соболями», а и ценными каланами и сивучами. И к Аляске потянулись купеческие корабли.

Наверное, стоит сказать несколько слов об Аляске, которая представляется нам снежной пустыней. Это представление недалеко от истины, но южный берег полуострова с многочисленными островами и архипелагами, омываемый теплым Аляскинским течением и отгороженный от студеных северных ветров внушительной горной грядой — райское место, где минусовая температура случается редко, а море не замерзает круглый год.

Кроме упомянутых сивучей и каланов местные воды богаты китами, разнообразной рыбой и моллюсками, а берега полны пушного зверя и пригодны для сельского хозяйства.

Именно с освоения островов и начинали русские купцы.

Плавания за добычей с Камчатки занимали иногда по несколько лет и были весьма опасны, причем опасность, в первую очередь, исходила от местных жителей, которым идея платить пришельцам ясак отчего-то не пришла по душе. Да и лишние промысловики, ведущие добычу зверя в колоссальных, по мнению алеутов, индейцев и эскимосов, масштабах на исконно принадлежащих им землях, не могла понравиться местным жителям. Записки и донесения русских колонистов пестрят гневом и недоумением по поводу коварства местных жителей, «беспрестанно чинящих обиды» пришлым купцам.

В противостоянии местных и пришлых, впрочем, как всегда, решающим аргументом становится обладание огнестрельным оружием и лютая жестокость колонизаторов. Войны с местным населением не прекращаются вплоть до передачи этих территорий Америке, а война между племенем киксади и Россией официально окончена только в 2004 году. Судя по самым скромным и корректным источникам, русскими было уничтожено несколько тысяч местных жителей на этих скудно заселенных землях, а подавляющее большинство жителей захваченных островов обращено в рабство.

То, что русские колонии располагались на островах, а не на материковой части Аляски, стало следствием именно непрекращающейся войны с местным населением. Многочисленные попытки закрепиться на материке постоянно заканчивались сожжением и разорением острогов местным населением. Но острова юго-запада Аляски выглядели весьма заманчиво — именно там велся промысел каланов, стоимость меха которых превышала в тот момент стоимость соболя в двадцать раз.

В 1752 году лейтенант Степан Глотов, упоминаемый также как «купец» (ничто человеческое не чуждо людям

на госслужбе), впервые ступил на берег Уналашки — острова в составе Алеутского архипелага. Через несколько лет поселок и порт Уналашка (неоднократно уничтожаемая местными жителями) стал опорным пунктом для продвижения русских к освоению юга Аляски. Именно туда, в главный порт того времени, прибывали экспедиции знаменитого Джеймса Кука и испанских исследователей.

Привозимые с Алеутских островов меха разжигают пыл иркутского купечества, и в 60–70-е годы экспедиций к Аляске отправляется множество. В числе искателей добычи был и Григорий Шелихов, обосновавшийся в Иркутске купец. В 1777 году он отправляет к берегам Алеутских островов корабли, которые, вернувшись в 1780 году, принесли своему хозяину такую значительную прибыль, что участь Аляски была решена.

Начиная с этого момента Шелихов, человек необычайной энергии, обладатель огромного состояния и не слишком стесненный нравственными ограничениями, постепенно либо вытесняет другие купеческие компании, либо подчиняет их своим интересам. Центром русской колонизации становится остров Кадьяк, самый большой из островов у берегов Аляски, где Шелихов в 1784 году строит новый поселок, ставший на долгие годы центром русской колонизации края.

Появление русских на острове оказывается настоящим бедствием для местного населения: уничтожив, по разным данным, от 500 до 2500 местных жителей, Шелихов обращает в рабство почти 5000 оставшихся жителей, которых заставляют добывать пушного зверя для нужд Северо-Восточной компании (так станет называться компания Шелихова с 1790 года).

В 1794 году в Иркутск для изучения местных бед прибывает столичный чиновник высочайшего ранга Николай

Петрович Резанов. Шелихов с выгодой использует этот визит, понимая, что высокий статус и связи Резанова и его, шелиховские, капиталы способны на многое. Резанов становится зятем Шелихова, женившись на его единственной 15-летней дочке (она умрет через шесть лет), а после смерти Шелихова, полгода спустя, становится наследником его состояния и одним из богатейших людей страны.

Резанов сам по себе персонаж необыкновенно интересный, загадочный и окруженный романтическим ореолом. Поклонников истории его любви с пятнадцатилетней Концепсьон Аргуэльо — Кончитой (а Резанов и без этой истории любви был бы легендой, чего стоит одно только его кругосветное плавание во главе экспедиции Крузенштерна или отправление им посольства в закрытую Японию) — мы оставим изучать этот сюжет самостоятельно. Для нас важно, что Резанов, уже будучи сенатором, смог исхлопотать учреждение императором Павлом Российско-Американской компании (РАК) в 1799 году.

Главной и важнейшей привилегией компании было то, чего никак не могли добиться от Екатерины II Шелихов с Резановым ранее, — монопольное право на промысел на Аляске: матушка-государыня, как известно, монополии терпеть не могла.

И тут вслед за Шелиховым и Резановым на арену выходит новый герой — Александр Баранов, именующий себя далее не иначе как Главный Правитель Русской Америки и ставший первым директором РАК. Деятельный, умный, жестокий и расчетливый, Баранов управлял компанией Шелихова–Резанова с 1790 года, дело свое знал, на местности освоился, планы строил грандиознейшие.

В 1799 году Баранов строит на острове Ситка порт Новоархангельск, куда, с высочайшего соизволения,

переносится из Иркутска центр управления Аляской. Период правления Баранова (умер он в 1819 году) — это время максимального расцвета Русской Америки. Стараниями Резанова с 1801 года года акционерами РАК становится император Александр I, а вслед за ним и вся императорская семья. Правление Баранова — это период необыкновенно жестоких и кровавых войн с местным населением (которое мало-помалу осваивает огнестрельное оружие и скупает его у американцев и канадцев).

Русских в Русской Америке слишком мало, рабы-алеуты и метисы ненадежны, проекты Шелихова о переселении на Аляску крепостных не реализованы, и только крайняя жестокость, политика взятия заложников и кровной мести, которой подвергалось все население окрестных племен, позволяет удерживать некоторые острова, но все попытки закрепиться на материке терпят неудачу (любимое детище Баранова — Якутат — уничтожено во время русско-индейской войны).

Баранов проявляет чудеса дипломатии, он ухитряется заключить с большинством индейских племен мир, который последние свято и наивно охраняют, несмотря даже на то, что русские не меняют своего поведения и своей тактики. Прибыль акционеров РАК тем временем колеблется от 700 до 1100 %, император всячески поддерживает компанию, но Россия почти бессильна удерживать столь отдаленные рубежи. Вся надежда на изворотливость Баранова.

И Баранов старается... Он даже основывает поселение в Калифорнии, Форт-Росс, которое, по его плану, должно было наладить снабжение аляскинских промысловиков продовольствием, но оно оказывается убыточным, и в итоге его приходится с убытками же продать. Ничем и по тем же экономическим причинам закончилась

и попытка наладить отношения с племенами на Гавайских островах. Но — оцените масштаб планов Главного Правителя!

Мировая конъюнктура цен на мех благоволит РАК: за первую четверть XIX века цена шкурки калана выросла с и без того баснословных 100 рублей до 300 за штуку.

В 1824 году Россия, Америка и Британия решают очертить собственные границы в тех безлюдных местах, и Россия добивается неожиданного дипломатического успеха: за ней признают права фактически на весь полуостров Аляска. Места там неизведанные да нехоженные, поди разбери, где поселились эти русские...

Между тем пик русских поселений на Аляске приходит на 1839 год, когда по переписи население составляет 829 человек.

В 40-е годы спрос на мех калана резко падает, и так же резко падает численность этих «морских выдр», что является прямым следствием хищнического промысла. В промысле, впрочем, участвуют не только русские: физическая невозможность хоть как-то оберегать признанные к тому времени границы приводит к тому, что добычей калана контрабандно занимаются англичане, американцы, испанцы и даже китайцы.

Кроме того, интересы РАК сталкивались с английской Компанией Гудзонова залива, и масса юридических неясностей вполне позволяла англичанам вести свои дела на землях Русской Америки.

В 1855 году, накануне Крымской войны, за шкурку калана дают уже только 40 рублей, добыча его становится все более сложным занятием, промысел «чужаков» усиливается, усиливается и давление местного населения, которое уже прекрасно владеет всеми видами оружия. Безнаказанно обращать местных в рабов уже нельзя,

надо как-то договариваться с ними. Число рабов-алеутов, основных работников, падает почти до нуля, наем за труд в обмен на «огненную воду» приводит к тому, что местное население массово спивается и работать на промысле по-прежнему некому.

Крымская война поставила вопрос о будущем этой колонии России ребром — правительство вынуждено было признать, что не имеет никаких сил и средств для защиты этой территории от возможных на нее посягательств (Аляска граничила с территорией Британской Колумбии, ныне провинцией Канады, а в ту пору — колонией Британской короны). Идея продать эти земли обсуждалась давно, Муравьев-Амурский выступил с ней еще в 1853 году, но только после Крымской войны она стала очевидна всем. «Продать, пока кому-то, кому угодно, не придет в голову идея забрать все даром» — основная мысль, которая звучала на совещаниях по этому вопросу.

Заметим, что продажа Аляски казалась всем очень очевидным ходом, и не прозвучало ни одного голоса против такого решения, хотя либеральный режим Александра II позволял высказываться открыто. Была установлена минимальная сумма, которую желала бы получить Россия, — 5 миллионов долларов. И желательный покупатель — правительство Североамериканских Соединенных Штатов (в пику англичанам). В итоге сторговались именно с американцами — на \$7,2 млн.

Есть множество легенд, что якобы Америка так и не заплатила оговоренную сумму. Или заплатила, но Россия этих денег не получила. Потому что — мировой заговор. И Аляску надо вернуть... Все эти легенды прекрасны и очень красивы, но нет, это неправда. Движение денег полностью отражено в архивах, и вся причитающаяся России сумма выплачена и получена полностью.

В 1867 году Аляска стала американской. На ее территории оставались 483 белых и 1421 креол, которые считали русский язык родным. По одним сведениям, их просто «забыли», когда вывозили в Охотск и Николаевск-на-Амуре служилых людей, по другой версии — они сами спрятались, предпочтя остаться на земле, ставшей им родной.

Американцы стали осваивать и изучать Аляску весьма активно, благо война местных с русскими — это не их война... В 1896 году некто Доусон обнаружил у реки Клондайк золотые месторождения. Стартовала знаменитая американская «золотая лихорадка», а поселок золотодобытчиков Доусон увековечен в мировой литературе. Но это уже, как говорится, совсем другая история, как и история юконской нефти.

ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ ПРИВОДИТ К ТАКТИЧЕСКИМ ОШИБКАМ

Аляска. Та самая земля, которая недавно была нашей. В этой истории, если прочитать ее внимательно, становится понятно, почему Аляска перестала быть нашей и может ли она вернуться. Традиционный отсыл к тому, что Садко — это, по сути, наш сказочный логист, и когда Российская Империя пыталась осваивать земли все дальше и дальше — это была эпоха территориальных завоеваний, — то сейчас территория имеет не столь важное значение. Сейчас имеет значение проникновение технологическое. Ты можешь обладать огромнейшей территорией,

но, если она не развита и находится в запустении, ты не совладаешь с ней, она все равно будет не твоя. Выигрывает тот, кто находится на технологическом переделе.

И заметьте: только в 2004 году Российская Федерация прекратила войну с племенем киксади, которое находится на территории Америки. То есть мы не только не подписали мирный договор с Японией до сих пор, но всего 16 лет назад подписали мирный договор с одним из племен, населявших Америку. А в чем у нас была основная слабость? В том, что с точки зрения захвата территориального Россия находилась на островах, а не на материковой части Аляски.

Я проведу здесь следующую параллель. Так зачастую происходит, когда предприниматель за жадной захвата территорий присваивает землю, например, слабых анклавов, но боится выйти в центральную часть. И тут должно быть всего две стратегии: либо вы этими анклавами охватываете и удушаете центральную часть, либо высаживаетесь на материковую часть и там занимаете какую-то значимую долю, пропагандируйте свой товар.

Конечно, война, которая продолжалась, по сути, несколько десятилетий между Российской Империей и племенами, которые населяли острова Аляски, не привела ни к чему хорошему. Огромное количество жертв, колоссальные затраты как с одной, так и с другой стороны. Мы, в общем-то, не смогли там толком обосноваться.

Еще один интересный аспект: перекликание с «Юноной и Авось». Это произведение написано на базе исторического материала. Если вы сходите на спектакль — а оно того стоит, — вы увидите, как реальные факты переложены в великолепную любовную историю. А под этим есть простая подоплека, связанная с мировой конъюнктурой

цен на мех, нашими торговыми и территориальными притязаниями.

Хочу также отметить следующее: колонизаторы — не только американские индейцы, но и колонизаторы, которые уже на тот момент были местными, — воспользовались войной между Российской Империей и местными племенами и освоили Аляску очень активно.

Собственно говоря, на мой взгляд, вот эта слабость в стратегии, которую мы как империя проявили 200 с лишним лет назад, и привела к потере достаточно интересного анклава под названием Аляска в то время, когда у нас еще только недавно было отменено крепостное право (напомню: в 1861 году). А уже буквально через 30 лет, что в рамках истории немного, на Аляске был обнаружен Клондайк. Этот Клондайк мы потеряли. Это тот самый случай, когда отсутствие продуманной стратегии приводит к тактическим потерям.

ГУСЬ- ХРУСТАЛЬНЫЙ

Разговор о Гусь-Хрустальном стоит начать с Венеции. Во-первых, потому, что любой на свете разговор приятно начать с Венеции. А во-вторых, потому, что именно там, на острове Мурано, в течение многих столетий производили самые лучшие стеклянные изделия в мире. Конечно, стекло, секрет изготовления которого был известен еще египтянам и финикийцам, к XVII веку производили во многих мастерских мира, но именно муранское считалось наилучшим. Сказывались и близость к главному порту Старого Света, и прекрасный местный материал, но самое главное — конечно, мастерство местных стеклодувов.

Именно на Мурано отправился некий Джордж Равенскрофт, улизнувший из католического колледжа буквально накануне получения сана и решивший посвятить себя торговле, чтобы получше изучить предмет, которым он намеревался торговать, — стекло. Там Равенскрофт с изумлением понимает, как много добавок существует к кварцевому песку, извести и соде, и начинает разбираться в оксидах и металлах, которые стеклодувы примешивают в массу для придания изделиям дополнительных свойств.

К 1666 году, когда Равенскрофт возвращается в Лондон, там уже существует несколько заводов, пробующих имитировать венецианский *cristallo* — чистое прозрачное стекло. Наличие конкурентов не останавливает нашего героя, и он открывает собственное производство.

То, что происходит в течение следующих нескольких лет с самим Равенскрофтом, его компаньонами, коллегами и конкурентами, учеными-химиками и еще множеством людей, в том числе и королевской крови, втянутыми в весьма загадочную историю получения хрусталя, — тема отдельного детективного расследования. (Документов

об этой истории сохранилось не так уж и мало, но сугубая секретность изложения с кодификацией и взаимоисключающие высказывания участников событий делают чрезвычайно сложным установление истины насчет вклада каждого из них.) Но вот «дымовая завеса» рассеивается, и Равенскрофт (именно он и считается создателем хрустала) предъясвляет почтеннейшей публике некий сосуд, отличающийся от стеклянного совершенно особым преломлением света (Исаак Ньютон, современник тех событий, еще не ввел в научный оборот понятие «дисперсия света»).

Дабы не путать с горным хрусталем — чистыми кристаллами кварца — в Англии полученное стекло долго еще называли «свинцовым хрусталем», потому что именно в добавлении PbO в стекло и состоял секрет Равенскрофта (чье имя увековечено в географии лондонских предместий, где находились некогда производства «свинцового хрустала»).

Долго и сложно выводится доля содержания окиси свинца, и в итоге получается 24 %, принятые сейчас как мировой стандарт. Маркировка хрустала и сейчас содержит «отголосок времени» и зависит от уровня содержания свинца в шихте. Если видите надпись «кристаллин» (Crystalline), значит, уровень свинца до 15 %, «хрусталь» (Crystal) — 16–23 %, а 24–30 % — это «свинцовый хрусталь» (Full Lead Crystal).

«Свинцовый хрусталь» Равенскрофта мгновенно становится популярным в Англии. Английские люди с достатком предпочитают «красивое стекло» стеклу обыкновенному. Потом этим чудом заражается и вся Европа.

При всех успехах англичан, родоначальников хрустала, технологию подхватывают и выводят на новый уровень старые стеклодувные центры — Венеция и Богемия. Их соперничество продолжается и сегодня, хотя... кажется,

Богемия его выиграла еще в конце XVIII века и удерживает первенство до сих пор.

В Россию производство стекла занесли, видимо, голландцы, которые во множестве обосновались здесь еще во времена Алексея Михайловича. Хотя первый в России стекольный завод, как считается, был открыт раньше, в 1635 году. Существует также мнение (со скромной доказательной базой), что ремесленное изготовление стекла существовало еще во времена Древней Руси. Так или иначе, производство изделий из стекла понемногу развивается у нас в стране, постепенно завоевывая потребителя и расширяя производство.

Качество, однако, судя по всему, оставляло желать лучшего. Известный экономист Посошков в начале XVIII века писал: «А как у нас на Руси обретаются вещи, яко стеклянная посуда, зеркала, очки, оконные стекла, то всем тем надобно управляться нам своим, а у иностранцев отнюдь никаких тех вещей и за полцены не покупать». Однако покупали стекло за рубежом и покупали его во множестве: так уж вышло, что до поры не было в стране собственных крупных заводов, а небольшие заводики и ремесленники удовлетворить потребности страны в стекле не могли.

Во второй половине 1750-х годов матушка-государыня, обеспокоившись вырубкой лесов в Подмоскowie, велит вывести оттуда производства. И вот в Мещере, на реке Гусь, что в пятидесяти верстах от Владимира, орловские купцы Мальцовы запускают свою первую мануфактуру. Неизвестно, им ли принадлежит закрытое по указу императрицы производство в Можайске или они просто снимают потерявших там работу мастеров, но в 1756 году завод на реке Гусь заработал.

Этому предшествуют бюрократические хлопоты, по итогам которых Мальцовы «доказывают дворянство»:

как дворяне, они могут обзаводиться землей и крепостными, рабочей силой, необходимой в каждом деле.

По реке Гусь названо и поселение, где открываются все новые и новые производства. В 1759 году Аким Мальцов запускает второй стекольный завод, а после его смерти его вдова, Мария Васильевна, за 20 лет построила еще четыре стекольных завода и один цементный.

А новую жизнь и его «хрустальную» историю вдохнул в производство вернувшийся из-за границы «с учения» Иван Мальцов, возглавивший предприятие в 1831 году. В годы «учения» младшего Мальцова вошла и дипломатическая служба: он был единственным оставшимся в живых из грибоедовского посольства в Персию, и в дальнейшем в качестве компенсации получил от шаха привилегию пожизненной беспошлинной торговли хрусталем в этой стране.

С его приходом начались эксперименты с производством хрусталя. В 1835 году этот шустрый промышленник умудрился попасть в свиту Николая I, посещавшего Чехию. Там он каким-то образом смог убедить богемцев продать ему некоторые из их секретов изготовления хрусталя, а нескольких тамошних мастеров смог убедить поступить к нему в работники. С тех пор поселок Гусь-Мальцевский все чаще начинают именовать Гусь-Хрустальным, а производимый там хрусталь ценят как не уступающий богемскому по качеству, но более дешевый.

Наследники Ивана Мальцова, умершего в 1880 году, вполне в духе социальных идей об ответственности капитала за качество жизни трудящихся, продолжая начатое им обустройство поселка «на европейский манер», выстроили в Гусе не только уникальный собор по проекту Бенуа, который расписывал Васнецов (сейчас там находится музей хрусталя), но и сохранившиеся до сих пор

фабричные здания красного кирпича, больницу, богадельню, аптеку, училище и каменные (что отдельно отмечали — вот, мол, не деревянные, а каменные, «господские»!) коттеджи для рабочих.

Гусь разросся в довольно большой рабочий поселок. Открывались новые производства. В конце 80-х годов на хрустальном заводе работало 774 человека, а на бумагопрядильной фабрике (английское оборудование, американский хлопок, награды на престижных мировых выставках) — 3500 человек, на вигонепрядильне (вигонь — пряжа из шерсти верблюдов, здание фабрики — памятник архитектуры) — более 900 рабочих, но облик и славу Гусь-Мальцевского все же определял его знаменитый хрусталь.

После революции хрустальный завод переживал трудные времена, «всероссийский староста» выделил даже специальную субсидию на его поддержание. Спасло производство, что удивительно, изготовление граненого стакана — замечательной разработки скульптора Мухиной. Да, это был вовсе не элитный хрусталь, зато его потребление было практически неограниченным, и заводские мощности весь советский период были загружены полностью.

Производство гусевского хрусталя, однако, наладилось: стране нужна была экспортная продукция, и гусевский хрусталь, лауреат всех мировых выставок и предмет коллекционирования, был, что называется, нарасхват.

В 1926 году поселок Гусь-Мальцевский был переименован в Гусь-Хрустальный, а в 1931 году получил наконец (после нескольких неудачных «заходов», когда Гусь не в состоянии был нести городские расходы и возвращался в статус поселка) статус города.

Город довольно активно развивался на «мальцовских дрожжах» (новых производств практически не появлялось): в 1920 году там проживал 9971 человек, а на момент

«расцвета заката» советской власти, в 1989 году, — 76 360 человек.

Конец советской власти и начало приватизации, по сути, означало начало конца производства хрусталя. Несколько изысканный формат приватизации, при котором каждый из цехов хрустального завода был приватизирован разными собственниками, а цеха как бы продавали друг другу свою продукцию, неотвратимо вел к краху. Рабочие массово бежали с производства, а в городе появилось огромное количество кустарей, что снижало качество производимого и обрушало его стоимость (мне так и видится вокзал в Гусь-Хрустальном в середине нулевых, заполненный огромным количеством местных коробейников, предлагающих пассажирам «лучший в мире хрусталь недорого» — да что там «недорого», за копейки). Впрочем, многие помнят эту картину.

Свой вклад внес и криминал, взявшийся своими методами за укрупнение производства, о чем жители города в письме к главе государства писали в 2010 году: «Более трех десятков поджогов, грабежей, избиений и других „образцово-показательных“ преступлений против представителей бизнеса. И это статистика лишь только за 4 последних месяца».

В 2011 году хрустальный завод, давший имя городу, был остановлен, но в 2013 году волей губернатора его работа была возобновлена. Собственно, вопреки победным реляциям, речь шла не о заводе, а об одном из его цехов, занимавшихся ручной росписью. Логично, что и это начинание закончилось крахом: экономика снова не послушалась команды начальника, и на днях хрустальный завод был повторно остановлен, не исключено, что навсегда.

К этому моменту, как утверждают маркетологи, более 90 % продаваемого в стране хрусталя было импортным,

а отечественные заводы закрывались и схлопывались один за другим — подобная участь постигла практически все производство хрусталя в стране. Отчасти это, наверное, связано с общим падением спроса на хрусталь (времена, когда наличие в доме хрустальной люстры или хрустальных бокалов было атрибутом достатка, прошли), а отчасти — с неумением чувствовать рынок и соответствовать его запросам. Так, попало на глаза некое исследование, в котором говорится о падении спроса на хрусталь и о резком росте спроса на стеклянную посуду (отчасти спровоцированном микроволновками), но ни одно из предприятий страны на этот рост не сумело отреагировать, и эта ниша была заполнена импортом.

В Гусь-Хрустальном сейчас проживает, по официальной статистике, 55 тысяч человек, и вряд ли кто-то из них мечтает связать свое будущее с хрустальным производством, хотя городской рынок, названный Хрустальным, живет себе... И изделий из хрусталя там по-прежнему в достатке. Само же предприятие умерло, осталась только история, запечатленная в названии города.

ПУТЬ К СОЗИДАНИЮ И ПУТЬ К РАЗВАЛУ

Нет ничего приятнее, чем говорить о том, что нам близко. Гусь-Хрустальный! И мы перенесемся в Гусь-Хрустальный не откуда-нибудь, а с берегов Венеции. Муранское стекло и Гусь-Хрустальный имеют очень много общего. Жаль, конечно, что мы, в отличие от венецианцев, не смогли сохранить завод. Сейчас он то запускается, то останавливается.

Но это как раз два разных пути развития предпринимательства в государстве.

Если на территории Венеции, точнее Итальянской республики, эта ремесленная или артельная деятельность продолжалась и государство старалось аккуратно поддерживать и не вмешиваться в эту форму развития предпринимательства и экономики, то, как вы видите, Гусь-Хрустальный претерпел не одно столетие, я бы сказал, различных реформ. Правда, эти реформы не приводили ни к чему. Даже вмешательство последнего губернатора по запуску этого завода не подняло экономику, и производство в очередной раз остановилось. Это к вопросу, может ли государственный муж, не обладая провидческим или фундаментальным мировоззренческим футуристическим взглядом за горизонт, поднять экономику просто командой: «Стой, раз-два!»

В случае с Гусь-Хрустальным я хотел бы обратить внимание на следующее: обломки предпринимательской деятельности и предпринимательская деятельность, которая была, привели к созданию главного. То есть предприниматели всех времен и народов занимаются не только заработком денежных средств, как это регулярно говорится в пропаганде, но и созданием инфраструктур.

Посмотрите в 1880 год. Недавно отменено крепостное право, но почему-то поселок Гусь-Мальцевский обустроивался на европейский манер. Появился не только собор, который расписывал Васнецов, но и богадельня, и аптека, и училище, и каменные коттеджи, что было очень дорого для тех времен. Обычный рабочий поселок Гусь-Мальцевский разросся благодаря предпринимательской инициативе, сбыту и логистике в город, который нам сейчас известен как Гусь-Хрустальный.

После революции 1917 года наши революционеры тоже попытались его использовать, но единственное, что они смогли там производить, — это знаменитые произведения Веры Мухиной, той самой, которая создала скульптуру «Рабочий и колхозница». Ее же проектом был граненый стакан.

Может быть, читая эти истории, пора уже осознать: чтобы развивать ту или иную сферу экономики и предпринимательской активности, да и вообще государство, нужно больше обращаться к профессиональным организациям. Их всегда должно быть несколько. Нужны, я бы сказал, рабочие советы. Можно было бы даже назвать их «купеческими советами». Гусь-Мальцевский, переросший в Гусь-Хрустальный, стал силен благодаря инициативе конкретного предпринимателя.

Есть похожий пример — совхоз имени Ленина. Из обычного поселка он стал, в общем-то, образцом не только предпринимательской инициативы, но и предпринимательской социальной инициативы, когда развивается не только производство клубники, но и социальный аспект. Но как только приходят рейдеры, а именно это сейчас происходит с совхозом имени Ленина, которые якобы исполняют функцию государства, почему-то происходит разрушение всех социальных и экономических основ.

Кто бы еще эти выводы прочитал и применил в жизни...

МЭН-ЦЗЫ

КV веку до н. э. Поднебесная, рассыпавшись до того минимум на 148 государств, пережила период «Весен и Осеней», не самую худшую пору в своей истории, и вступила в эпоху Сражающихся царств. Худой мир, как известно, лучше доброй ссоры, но ссора была неизбежна. Большие и сильные давили маленьких и слабых, и число «сражающихся царств» медленно, но верно сокращалось за счет «слияний и поглощений» (как правило, весьма «недружеских»).

Шла война каждого с каждым. Война, которая сказывалась на экономике разорительно. Бюджет правителей в какой-то момент больше формировался не налогами, во взимании которых китайское сообщество к тому времени так преуспело, а ограблением завоеванных городов, территорий и — людей. Среди последних, как всегда, больше всего страдали самые бедные и незащищенные — крестьяне, на которых обрушивались и вражеские армии, и собственные сборщики податей. Множество восстаний обездоленных крестьян было естественным фоном непрекращающихся войн, а бегство крестьян (преимущественно на юг, где земли было в достатке, власть отстраненна, налоговое бремя невелико, а войн и вовсе не бывало) приводило к запустению земель и резкому падению доходов воюющих.

Именно в эти беспокойные времена на свет появился Мэн-цзы, чтобы спасти Поднебесную путем «прояснения сознания людей, разоблачения ложных идей, искоренения дурного поведения, отказа от соблазняющих речей». Во всяком случае, сам он был глубоко в этом убежден с самого своего детства.

Родившись на столетие позже своего земляка, великого Кун-цзы (называемого европейцами также Конфуцием),

Мэн-цзы (у тех же европейцев — Менкиус) стал верным последователем конфуцианского учения (даже брал уроки у внука своего великого предшественника). Скромность Мэн-цзы была велика. Преклоняясь перед мудростью своего учителя, он называл себя всего лишь «вторым Конфуцием». Впрочем, в китайской философской традиции Мэн-цзы часто называют «вторым мудрецом», отмечая при этом, что вряд ли учение Конфуция было бы столь популярно, если бы Мэн-цзы не внес свой вклад в развитие этой философии.

Мэн-цзы считал, что человек от природы добр. Выделяя четыре важнейших нормы конфуцианства: «жэнь» (гуманность), «и» (справедливость), «ли» (ритуал) и «чжи» (мудрость), — он считал, что важнейшими для жизни являются две первых и именно они определяют успешность или неуспешность человеческого существования. При этом мудрец видел, что в урожайные и спокойные годы большинство людей бывают добрыми, а в голодные и военные годы — злыми. Такое различие происходит «не от тех природных качеств, которые дало им Небо, а потому, что [голод] вынудил их сердца погрузиться [во зло]».

Мэн-цзы был сторонником, если так можно выразиться, семейной государственности, в его модели хорош тот правитель (отец), что заботится о своих подданных (детях), на что получает «мандат неба». Роль государя — это мягкие налоги и воспитание подданных в духе гуманизма («жэнь»). Роль воспитания Мэн-цзы ставил выше роли законов, то есть наши споры о том, что важнее, институты или менталитет, велись еще в ту пору, и Мэн-цзы имел на этот вопрос свой ответ.

При этом, если государь ненадлежащим образом исполняет свои обязанности или чрезмерно удушает свой народ

налогами, то народ не только имеет право, но и, фактически, обязан избавиться от такого правителя, что будет справедливо («и»). Это вполне перекликается с обоснованным позже «правом на восстание». Иначе говоря, «мандат неба» считается исчерпанным и будет передан другому, справедливому, правителю самим восставшим народом.

Различая два пути правителя — путь разумного и гуманного управления («ван дао») и «путь гегемона» («бао дао»), опирающегося исключительно на насилие и принуждение, — Мэн-цзы решительно протестует против второго пути, опять же полагая, что подданные, находящиеся в угнетенном состоянии, вправе восстать против такого государя. Как и его великий учитель, Мэн-цзы часто приглашался ко дворам многочисленных государей, князей и князьков того времени, желающих почерпнуть мудрости.

Ездил Мэн-цзы с большим обозом, в котором находились его семья, слуги и ученики (хотя официально его учениками признаются лишь двое). В обозе набиралось иной раз до полутораста человек. Принимающая сторона, часто с некоторым изумлением, обнаруживала у себя в городе вместо скромного философа огромный табор, о котором надо было заботиться — как минимум его надо было кормить и обеспечивать ночлегом...

Впрочем, Мэн-цзы не отличался особой сдержанностью в умудрении сильных мира сего. Высказываясь всегда прямо и резко, так как слишком мало государей (или вообще никто) соответствовали его представлениям о «ван дао», он в любом из государств, куда прибывал, проповедовал «право на восстание», чем пугал до ужаса гостеприимных хозяев... Так или иначе, но конфуцианская идея о праведном и справедливом государе как вершине общественной иерархии, подчиненной идее «жэнь», так и не была реализована.

Войны среди «сражающихся царств» к тому времени то возобновлялись, то затухали. Царств становилось все меньше и меньше, и на смену ограблению соседей как основе экономики неизбежно приходила задача получать прибыль от завоеванных земель. Норму в 10 %, как вполне разумную и достаточную, установил еще Конфуций (и более 2000 лет эта идея была главенствующей в Китае).

Мэн-цзы своими расчетами углубил конфуцианское представление о справедливом налогообложении. Он считал, что страна должна быть поделена на девять равных частей, восемь из которых подданные обрабатывают для себя, а урожай с девятого поля идет государству. Ровно так же стоит строить и крестьянские хозяйства, когда восемь семей обрабатывают каждая свое поле, а прибыль с девятого, обрабатываемого сообща, идет государству. Впрочем, эта обоснованная и казавшаяся чрезвычайно разумной многим поколениям конфуцианцев идея так никогда и не была реализована.

Когда Мэн-цзы стукнуло 60 лет, он прекратил свои поездки с целью вразумления владетельных особ и сел за написание поистине эпического философского труда, который получил название «Мэнцзы» и, по мнению некоторых исследователей, является, по сути, оправданием бунта («ши») подданных в отношении недобродетельных монархов. Некоторые идеи налогообложения (более или менее соблюдавшиеся в Китае при большинстве правителей) могут быть любопытны и сегодня.

Например, Мэн-цзы считал, что налог надо собирать ни в коей мере не с оборота, а только с прибыли.

«Что касается ремесел, пусть берет налог с чистого дохода, а не с объема произведенного. Если люди уже платят налог на землю, пусть не облагают налогом произведенное на ней, и тогда купцы всего мира будут рады иметь место

на рынках такой страны. Если в гаванях производят досмотр, но не взимают пошлины, то тогда путешественники всего мира будут рады приехать в такую страну. Что касается батраков, то если он не будет брать с них налог, то все батраки со всего мира будут рады работать на полях такой страны. Если не будет облагать подушной податью жилища батраков, то все батраки будут рады быть гражданами такой страны».

Наставления Мэн-цзы исполнялись с переменным успехом. Но там, где возобладала простая и прозрачная форма налогообложения, чудеса случались: на земли возвращались крестьяне и арендаторы, и получаемый доход от их работы был бóльшим, чем при высоком и сложном налогообложении, что многократно фиксировали и о чем не раз повествовали последователи Мэн-цзы.

Наверное, надо добавить к этому, что император Цинь Шихуанди, победивший в войне Сражающихся царств, ненавидящий конфуцианцев и их учение, после своей победы резко взвинтил налоги (до 50 %), но потерял тем самым «мандат неба» и был свергнут своими подданными.

Кстати, немного смешно, когда наши политики (а такое случалось) сравнивают нынешних секретарей ЦК КПК с Цинь Шихуанди: такое сравнение по сей день считается постыдным и даже позорным. В нашем представлении победитель и «объединитель» всегда, во всем и однозначно прав, но китайцы сквозь призму конфуцианства оценивают доблести иначе... Напротив, с теплом и добром вспоминается император Цзин-ди, снизивший налог аж до 3 %. Страна при нем процветала, а заботой его царства было спасти накопленные запасы, от которых ломались амбары, от гниения и грызунов...

Население Поднебесной в границах империи Цзин-ди за короткий срок его правления увеличилось почти вдвое, в том числе за счет людей, с радостью вернувшихся на его

земли из южных болот, восточных гор и холодных северных пустынь. Впрочем, потомкам Цзин-ди показалось, что их подданным живется чересчур вольготно, а сами они могли бы жить и получше... Понятно, что таковые не раз утрачивали «мандат неба»...

Налоговые «качели» с тех пор никогда в истории не прекращались, да и по сей день не утихают споры о том, что лучше для общества — большие налоги или маленькие, прямые или косвенные, с прибыли или с оборота, малое количество простых или огромное количество сложных...

Вроде бы практика и исторический опыт показывают, что небольшие и простые налоги при минимальном количестве косвенных обременений (на нашем примере — вроде полуразрешенного сбора валежника и невероятно разросшихся штрафных санкций против сограждан) — это своего рода лакмусовая бумажка, отличающая социально здоровое и материально обеспеченное общество от разлагающегося. Но исторический опыт никогда еще не останавливал государственных доброхотов. В чем великий мыслитель Мэн-цзы к концу своей жизни тоже стал подозревать правителей, полагая, что на вершинах общественного устройства чаще оказываются энергичные, нежели умные, а бурлящая энергия и ум часто живут порознь...

ОТЦЫ И ДЕТИ

История про Мэн-цзы очень нам в пример. Если вы посмотрите, то в самом начале происходит война всех со всеми. То, что мы сейчас считаем Китаем, да и не только Китаем,

потому что туда входили и Монголия, и часть сопредельных государств, — это было 148 царствований, или государств. По сути, это некие бандитские группировки, которые тем или иным способом вместо заключения мира умудряются между собой рубиться. И именно в это непростое, беспокойное время появляется Кун-цзы, которого мы называем Конфуцием, и Мэн-цзы, которого мы называем Менкиусом. В этот период происходит, по сути дела, столкновение различных парадигм, различных бандформирований, они вырабатывают некий философский труд.

Мне кажется, что сейчас, в период пандемии, когда речь вроде как идет об антиглобализме, то есть расползании всех стран по своим конуркам, могут возникнуть некие философские трактаты, подобные тем, что вырабатывали Кун-цзы и Мэн-цзы.

Мэн-цзы говорил о семейной государственности. Сейчас эта модель снова становится актуальной, потому что очень тяжело бороться с кризисами, которые приходят в какую-то внутреннюю структуру извне, всегда хочется переложить на кого-то. Мэн-цзы, как мудрый политик, увидев эту идею в обществе, ее и пропагандирует. Завершить начатое ему не дает эго правителей.

Это проблема отцов и детей. Разрешить ее в мире невозможно по весьма прозаичной причине. Мы частенько говорим о том, что якобы есть некие государственники, есть некие либералы, которые между собой сталкиваются. К сожалению, они не сталкиваются и не могут столкнуться, потому что как только вы расширяете систему чуть больше, чем свой подъезд или свою квартиру, этот признак семейственности вынужден конкурировать. Поскольку конкурировать приходится с не менее сильными лидерами, чем являетесь вы, вы все равно приходите к модели кооперации. Сама по себе модель кооперации — это тот

либерализм, против которого вы бились. То есть инь и ян, две рыбки перетекают друг в друга.

К чему привели в конечном итоге войны между царствами? Они привели к возникновению самой простой и примитивной формы взаимоотношений — десятина, когда кооперация возникает на этом основании, когда то, что мы называем государством (и тогда можно было назвать), делает эту форму простой и понятной. Десять процентов заплатил и спи спокойно.

Следующим этапом мы видим, что произошло, когда война Сражающихся царств закончилась. Взвинченные налоги привели к полному поражению Цинь Шихуанди. Его свергли не бастующие моряки и пролетариат, а его собственные сподвижники. И поэтому крайне забавно, когда наши политики периодически сравнивают нынешних секретарей с Цинь Шихуанди по причине того, что в Китае действительно это считается позорным.

Еще одна линия, которую я прослеживаю в этой истории, — это налоговые «качели»: снижение налогов/повышение налогов, снижение доли государства/повышение доли государства. Мне кажется, эти качели никогда не смогут остановиться. Потому что, как только развивается свобода, обязательно кому-то кажется, что ее слишком много. И двигают в обратную сторону. Как только гайки закручиваются полностью, прекращается любое развитие. Мне кажется, это главный вывод, который нужно сделать из данной истории.

РОСТОВЩИЧЕСТВО

Земельный участок семьи Эгиби, считавшийся весьма большим, располагался выше, чем участки их соседей, и, когда в 716 году до н. э. мощный разлив Евфрата разрушил ирригационную систему Вавилона, вскоре выяснилось, что Эгиби получили отличный урожай, тогда как их соседи остались вовсе без зерна. Шула, глава семьи Эгиби, выручал соседей, выдавая им займы: за мешок зерна надо было отдать после сбора следующего урожая два, но соседи были ему благодарны и, наверное, считали его своим спасителем...

Первые глиняные таблички, нотариальные записи, согласно которым к Шуле переходила недвижимость его должников или сами должники в качестве рабов, датированы 715 годом до н. э. Именно этот год принято считать датой основания торгового дома Эгиби — одного из самых богатых в истории Вавилона. Потомки Шулы удачно развили его бизнес, догадавшись сдавать получаемую ими недвижимость в аренду, а еще — придумав сдавать в аренду рабов.

Это стало очень удачной идеей. На Востоке рабы (основную их массу составляли пленные) принадлежали, как правило, лично государю и использовались для возделывания его полей или на общественных работах. Между тем нужда в рабах в частных хозяйствах была довольно ощутимой, и Эгиби восполняли этот дефицит, бесперебойно поставляя живую силу на частный рынок.

Кончилась история дома Эгиби полным их разорением. Последний из упомянутых представителей этой семьи, некий Мардук-нацир-апли, в последней из найденных табличек, где фигурирует имя его рода, заключает сделку, по которой раб, владелец тростниковой хижины,

обязуется не только предоставить свое жилище сыну Мардук-нацир-апли, но и ежедневно кормить его. Это случилось в 485 году до н. э., а спустя всего три года и сам Вавилон будет стерт с лица земли ассирийцами.

Вавилонские ростовщики, которых, разумеется, помимо Эгиби было в этом городе множество, исчезнут, но нигде не исчезнет ростовщичество, которое гораздо старше самого Вавилона. Историки думают, что ростовщичество примерно столько же лет, сколько и организованному человеческому существованию, потому что всегда существовали люди, обладавшие какими-то излишками, и всегда находились нуждающиеся в последних.

Про земледельцев, на примере Шулы, мы уже упомянули, но находятся свидетельства того, что подобное существовало и у скотоводческих племен, только взятый в пользование скот полагалось вернуть с приплодом. В итоге рано или поздно у кого-то скапливались огромные стада, управляемые рабами-пастухами, кто-то всю жизнь балансировал на грани рабства и рано или поздно попадал в кабалу, а у кого-то в противовес им скапливались большие богатства. В найденных кабальных договорах ярко рисуются настоящие драмы. Случаи, когда в рабство попадает не только сам заемщик, но и члены его семьи, включая детей, — обычное дело...

Понятно, что подобные отношения нуждались в регулировании, и самые первые из известных законов касались не только вопросов безопасности (описывались кары за убийства, увечья, побои и насилие), табу (кровосмешение или обязанность помощи старым и малым), но и имущественных споров, где ведущей темой было отношение заемщиков и должников.

Не вдаваясь подробно в детали написанного на стеле Хаммурапи и написанного позже, вплоть до нашего

времени, скажем, что законы всегда трактовали право заемщика на получение компенсации.

Ростовщиков, мягко говоря, не любили, более того, зачастую даже царские особы их не слишком жаловали. Образ ростовщика — это образ корыстного злоумышленника, наживающегося на проблеме близкого — соседа или даже родственника.

Правители не раз пытались смягчить отношения должников с кредиторами законами. Например, легендарному царю Соломону приписывается закон, согласно которому должник отвечает по кредиту имуществом, но не личной свободой. На земле такого должника устанавливался каменный столб, на котором было начертано, что земля эта находится в управлении кредитора. Обнаружившие такие столбы греки называли их *hypotheke* — залог, заклад (привычное нам слово «ипотека» берет начало оттуда).

Античные философы (да и думающие люди во всем мире) втолковывали правителям, сколь сложно, а иногда и вовсе невозможно управлять народом закредитованным, «ждушим любую войну, любое бедствие и любую свару», которая списала бы их долг. В их жизни нет перспектив, их бедственное положение не оставляет им выбора перед любой подлостью и любым злодейством, если им представится вдруг, что подлость или злодейство способно как-то переменить их нынешнюю судьбу.

Однако шли века, и ростовщичество не исчезало из жизни ни одного из народов Земли. Всегда, в любом обществе находились нуждающиеся и обладающие излишками. Первых нужда заставляла соглашаться с кабальными условиями вторых, которые пользовались случаем приумножить свое состояние.

Ни одна мировая религия не обошла вопрос ростовщичества стороной, поскольку для паствы этот вопрос был

зачастую определяющим, жизненно важным: не находя решения своей проблемы в своем земном существовании, люди пробовали искать ответа у богов. Разве что буддизм, воспевающий жесточайшую аскезу как смысл и главную ценность земного существования, не ответил прямо на вопрос о ростовщичестве, хотя аскеза сама по себе как бы исключает эту тему из круга обсуждаемых.

Иудаизм, как религия весьма древняя и узкая, не нацеленная на привлечение инородцев к правильной вере (хотя, как нам известно, принятие иудаизма не семитскими народами встречалось в истории и поощрялось иудеями), решила этот вопрос просто, характерно эпохе, когда это решение было принято: «Не давай в рост брату твоему ни серебра, ни хлеба, ни чего-либо другого, что возможно отдавать в рост; иноземцу отдавай в рост, чтобы Господь Бог твой благословил тебя во всем, что делается руками твоими на земле, в которую ты идешь, чтобы владеть ею», и далее: «...и будешь давать займы многим народам, а сам не будешь брать займы и будешь господствовать над многими народами, а они над тобою не будут господствовать».

В определенный момент эти положения Второзакония, которым следовали рассеянные по всему свету после разрушения римлянами Иерусалима в 70 году сыны Израилевы, вызвали массовые гонения и преследования евреев как на Востоке, так и на Западе. Но об этом мы поговорим чуть позже. А пока остановимся на том, что ростовщичество внутри своего сообщества было религией запрещено (что, как мы понимаем, не отменило самого этого явления, просто за займами приходилось либо обращаться к иноземцам, либо сами займы приобретали внешне характер обмена — товара или денег на возврат товара плюс дополнительные услуги).

Христианство с его призывами к всеобщему равенству быстро завоевывало сердца беднейших, в частности потому, что резко осуждало ростовщичество (припоминая «грабительский процент»). Дать деньги в долг под проценты в христианском понимании означало загубить свою душу, что было для истово верующих гораздо важнее прямого запрета (или, по сути, являлось прямым запретом). Для верующих это было важным, если не радикальным, отличием христианства от язычества — предшествующая римская эпоха была эпохой ростовщичества на всех уровнях жизни.

Юний Брут хвастался, что ссудил деньги царю Каппадокии под 48 %. Это, заметим, относительно щадящий процент, успешными считались сделки, процент по которым превышал 75.

Имена крупнейших римских ростовщиков знакомы (правда, по другому поводу, в другом аспекте) любому, кто не проспал школьные уроки истории, — это Цезарь, Красс, Сулла, Лукулл, да практически любой известный нам исторический персонаж, включая борцов за права обездоленных, братьев Гракхов. Полибий довольно скрупулезно описывает, как весь Рим, от богатейших и знатнейших до весьма малоимущих, с азартом вкладывался в предприятия по займам, иногда зарабатывая на этом, иногда, если заемщик оказывался несостоятельным, разоряясь. Говоря современным языком, римское общество представляло собой большое акционерное общество или даже большую биржу, где акциями служили векселя.

Христианское общество, сменившее «общество упадка», как именовали позже период римской истории христианские богословы, не сразу обрушилось с критикой на обычаи давать деньги в рост. Настоящую борьбу против ростовщичества христианские проповедники повели

только тогда, когда христианство стало доминирующей религией Запада. Хотя еще незадолго до крещения императора Константина, в 325 году, Никейский собор запретил всем духовным лицам взимать проценты.

Дальше, в плане решений и постановлений, было еще жестче — обязательно поговорим об этом, когда будем обсуждать историю возникновения банковской системы. Скажем лишь коротко, что и религиозное лицемерие, и лицемерие политическое, и общественное во все эпохи и при всех режимах и верованиях находит лазейки для нарушения любых запретов. В средневековой Европе именно монастыри стали крупнейшими ростовщиками (попутно с большим успехом обвиняя во всеобщем обеднении вследствие кредитного ярма евреев, которым, как мы помним, их религия не запрещала ссужать деньги «гоям»).

Ислам — религия еще более молодая, чем христианство, и встречаемая населением на заре его распространения с не меньшим, чем христианство в начале своего пути, воодушевлением, уже прямо, в лоб, запрещает ростовщичество (называемое в Коране «риба»). При этом ислам, различая грехи тяжкие и не тяжкие, считает занятие рибой грехом тяжким и неискупимым.

Важно, что во времена Мухаммеда общество было, говоря современным языком, перекредитовано и переполнено «плохими долгами», а процентные ставки достигали 300 и даже 400 % (в чем, конечно же, со временем обвинили, как вы думаете, кого? — правильно, евреев, хотя крупнейшими ростовщиками были знатнейшие рода Медины и Мекки).

Запрет ростовщичество, однако, не означал (и не означает и сегодня) полного запрета банковской деятельности. Мухаммед, будучи сам весьма успешным и сведущим в торговых делах человеком, понимая, что, не закупив

товар, товар не продать, а на закупку нужны деньги, предложил современный вариант вложений, который можно описать как инвестирование, — то есть вложивший в предприятие деньги делит с исполнителем доходы и риски.

Вероятно, и для Мухаммеда лично, и для тогдашнего общества это было понятным и однозначно приемлемым предложением, так как и риски, и доходы караванной торговли в те годы были весьма высоки, а сами «предприятия» — упомянутая караванная торговля — требовали относительно краткосрочных вложений.

Некоторые современные экономисты полагают, что данная форма кредитования интересна при краткосрочных операциях, в основном торговых, и не годится при кредитовании промышленности, где важны «длинные» деньги, а делиться долей в случае успеха не всегда интересно и приемлемо для самого работающего, зачинателя, изобретателя, и даже склонны именно этим объяснять разрыв в промышленном производстве Запада и Востока. Хотя стоит сказать, что единого мнения по этому поводу нет.

Более того, современный ислам, толкуя откровения Мухаммеда, говорит о том, что нельзя брать «несправедливые, необоснованные проценты», и есть некоторые смягчения с того момента, когда в обиход вошло понятие «инфляция», или в случае, когда дающий в долг способен обосновать свое участие в кредитуемом им предприятии.

По сути, все религии сходны в одном и критикуют ростовщичество за одно и то же: нельзя получать прибыль, ничего не делая для этого. Что входит в некоторые противоречия с представлением о функциях денег и товарно-денежных отношениях, разработанных апологетами капиталистического учения...

В заключение упомянем об «особом пути» православия, потому что в последнее время часто встречаются

суждения, что это католики, будучи «неправильными» христианами, поощряли ростовщичество, тогда как «правильные», православные, не позволяли себе такого никогда...

В самом деле, православной церкви еще с 1274 года предписывалось проверять кандидатов на священный сан: «не грешны ли блудом, убийством, насилием, а также ростовщичеством» (то есть ростовщичество ставилось в один ряд с самыми тяжкими преступлениями). Но действительность искупала эти скромные прегрешения, и православные монастыри, как и католические на Западе, были крупнейшими ростовщиками страны вплоть до революции.

Разрешить противоречие между деньгами как двигателем торговли и производства и грехом стяжательства без затрат труда человечеству, в общем-то, и по сей день не удалось. Но о том, какой путь оно прошло и проходит для достижения баланса, мы чуть позже поговорим.

О ФАРИСЕЙСТВЕ

Ростовщичество — одна из самых сложных тем. Прочитав эту историю, вы увидите, какое разное отношение к ростовщичествому в разных религиях. По сути, это фундамент расхождения религий. Формально в мусульманстве, как самой молодой религии, ростовщичество не приемлется. Тем не менее оно существует, и, наверное, нет большего торжища по деньгам, чем на восточном базаре. Там продают, меняют валюту. Страшно сказать, в Праге самыми лучшими обменниками считаются арабские.

Если в иудаизме считается, что ростовщичество имеет право на существование, но исключительно для сторонних верований, то в православии формально ростовщичество не приветствуется, более того, происходила проверка. Все это сваливалось в то, что ростовщики были, есть и будут, но они как бы не имели отношения к церкви, они были рядом с церковью.

Мне кажется, ростовщичество уделяется такое внимание, потому что это устойчивая степень фарисейства. Потому что мы сами ежедневно вынуждены давать и брать деньги в долг. Да-да, именно так. Хотелось бы вам напомнить, что зарплату вы получаете обычно через месяц, или у вас выплата два раза в месяц, то есть вы, по сути дела, занимаетесь кредитованием. И это кредитование потом получаете в виде процентов. Кстати, один из интересных терминов — «ипотека». Это всего лишь столб, забитый на земле.

Если вы посмотрите, откуда идет списывание, что ростовщичество —исключительно прерогатива иудаизма, это именно Второзаконие. Хотя я не думаю, что само ростовщичество пошло из Второзакония. И упоминание Цезаря как одного из величайших ростовщиков очень много кому перепишет в голове историю, которую вы, надеюсь, не прогуливали.

Все, что касается ростовщичества, — это всегда вопрос фарисейства, закрывание глаз на то, что деньги тоже имеют свойство трудиться и они взяты не из воздуха. Считать банкиров сволочами — это, конечно, прекрасно, но всегда хочется спросить: почему же вы не становитесь банкирами? Мало просто понимать, что привлечение денежных средств и их зарабатывание — это величайший труд. Наблюдение за ними, отслеживание того, как у заемщика идут дела, — тоже огромный труд. Хотя, конечно,

хотелось бы, чтобы все могли развиваться исключительно на собственные деньги. Помните также, что деньги — это тоже товар, товар самый простой и примитивный.

Можно ли разрешить эти противоречия между деньгами, торговлей и производством? На мой взгляд, это бессмысленно. Причина очень проста. Деньги — это тот же труд. Это именно труд. Смотрите на денежные купюры и, самое главное, на кредит так: какой-то землепашец или производитель вложил свой труд и передал другому управляющему под названием «банк». А вы можете взять или не брать, развиваться на собственные средства.

К вопросу о наличии собственных средств. Я многократно говорил: не существует собственных средств, точно так же как не существует государственных денег. Об этом говорила Маргарет Тэтчер, это ее знаменитая фраза: «Не существует денег государства, существуют деньги налогоплательщиков». Всегда помните, что и в вашей организации тоже не существует денег, которые ничего не стоят. Деньги всегда стоят, и стоят очень дорого.

ФИНИКИЯ

Гомер ненавидел финикийцев. В его сказаниях финикийцы упоминались не иначе, как «обманщик коварный», «злой кознодей» или «алчный мошенник». Финикийцы и в самом деле разбойничали, в основном на море, где им не было равных, но не гнушались и красть детей в гаванях, куда заходили. Гомер описывает судьбу некоего Евмея, свинопаса Одиссея, которого похитили в гавани Итаки финикийцы. А Геродот описывает сцену похищения принцессы Ио и ее подруг, которых заманили на свой корабль все те же финикийцы.

Эта в нашем представлении не слишком приятная слава не очень-то огорчала самих финикийцев (ведь и детей, и взрослых крали все, и греки тоже — работорговля была делом прибыльным), но такая репутация несколько мешала им в другом прибыльном деле — торговле. И финикийцы менялись.

Тот же Геродот подробно описывает, как именно они вели свои торговые дела: причалив к берегу, они выкладывали на него свой товар и давали знать о своем прибытии едким дымом, сами же удалялись на корабль. Местные, осмотрев товар, не забирая его, оставляли рядом с ним золото или свой товар и тоже удалялись. Если купцы находили, что сделка выгодная и предложение равноценное, они забирали чужой товар, оставляли свой и уплывали. Если цена казалась им неподходящей, они забирали часть товара, оставляя эквивалент предложенному, и попытка договориться повторялась.

Мы не знаем, что заставило пять тысячелетий назад целый народ, который научит мир торговать, обитавший до того на берегах и островах Персидского залива, сняться с насиженных мест и, преодолев несколько тысяч

километров, осесть на восточном побережье Средиземного моря. Известно только, что, смешавшись с автохтонными племенами, населявшими эти места до них, они, именуемые каннахи, или угаретяне, или ханаанцы, или, как нам более привычно, финикийцы, основали одну из самых древних цивилизаций нашей планеты.

Редкие долины среди скал были весьма изобильны. Занятая переселенцами земля была южным окончанием «плавильного котла цивилизаций», Плодородного полумесяца, протянувшегося от устьев Тигра и Евфрата до земель Палестины. Но все-таки эти долины не могли прокормить и всех прибывших, и местные племена. Зато рядом было море... И вдоль всего побережья стали возникать рыбацкие деревни.

Море было страшным. Первые корабли могли плавать, по сути, только при абсолютном штиле — даже небольшая волна легко топила суденышки. Но время шло, и финикийцы стали первыми среди мореплавателей, придумав киль, руль, якорь и множество иных мелочей. Впрочем, часто можно встретить суждения, что эти усовершенствования ханаанеи придумали не сами, а лишь позаимствовали их у таинственных «народов моря» (есть даже такая «формула» одного из историков: «ханаанеи плюс народы моря равняются финикийцы»), следы нашествия которых почувствовали на себе все цивилизации около XII века до н. э.

Может быть, и так. Финикийцы считались народом восприимчивым, легко впитывающем и совершенствующем все полезное, хотя в том, что касается главного их вклада в мировую цивилизацию — а это, бесспорно, буквенный алфавит, — их авторство неоспоримо. Но на выживание самих финикийцев гораздо большее влияние оказало другое их изобретение — умение сушить и засаливать рыбу.

Этот товар охотно приобретался по всей акватории Средиземного моря, а купеческие караваны доставляли рыбу в Месопотамию и Аравию. Можно сказать, что рыба сделала финикийцев торговцами. А еще их сделал торговцами и мореплавателями лес. Склоны скал были в то время чрезвычайно богаты сосной и кедром, которые, во-первых, шли на постройку судов, а во-вторых, были крайне востребованным экспортным товаром. Есть даже версия, что именно необходимость вывозить лес в Египет заставила финикийцев стать моряками — потому что намного легче, быстрее и дешевле перемещать тяжести по морю, чем по суше.

Собственно, финикийцы стали первым народом в истории, убедительно доказавшим превосходство водного транспорта перед всяким иным — и по скорости, и по дешевизне, и по вместимости, и даже по безопасности, при всей ненадежности тогдашних судов, — больно уж беспокойны были путешествия по суше в те времена.

По преданиям, финикийцы вели свой род от Хна (именно Библия поминает их как ханаанеян), сына бога Баала. Считается, что в Библии Хна изображен под именем Каина: «Он был проклят, и он построил первый город». Наверное, для соседей ханаанеян, иудеев, первые известные им города и в самом деле были финикийскими: по мере развития торговли на месте рыбацких деревушек стали возникать города, первым из которых стал Угарит, а потом — Библ, уже настоящий центр торговли, ремесла и знаний, ставший, помимо всего прочего, поставщиком египетского папируса в Грецию. Греческое «библос» (папирус) породило слово «библия» (книга), и одну книгу с таким названием человечество знает до сих пор.

Финикийским купцам частенько приходилось «застрывать» в местах обмена товаров на долгие месяцы,

неспешно распродавая привезенное на продажу. Иногда в места стоянки их судов люди приезжали издалека. Наверное, именно так и возникли колонии — поселения купцов, их опорные пункты по всему побережью Средиземного моря, самым знаменитым из которых, конечно же, является Карфаген.

Финикийцы расширяют географию своих плаваний, добываясь в поисках олова до Британских островов, привозят в Средиземноморье янтарь (с Балтики?) и даже, судя по всему, огибают Африку (пройдет почти 2000 лет, прежде чем европейцам вновь удастся подобное).

Сами города Финикии (финикийцы всегда были народом, но никогда в своей истории единым государством, это всегда были номы, или, как именовали это устройство греки, полисы, города-государства) соперничают друг с другом. Причем это соперничество можно вполне объяснить, так сказать, портовым потенциалом: сначала главнейшим городом считается Библ, но его гавань невелика — около полутора гектаров, — а искусство расширения гаваней еще неизвестно, и вскоре Библ уже не в состоянии вместить всех торговцев. И первенство переходит к Сидону, чья гавань могла вместить намного больше кораблей. Ее площадь несколько больше семи гектаров — это отличная гавань. Но торговля продолжает развиваться, а ряды купечества растут. Тир превосходит Сидон в несколько раз, и торговое первенство переходит к нему.

Между тем с финикийцами всерьез конкурируют греки, перенявшие искусство мореплавания. Для греков торговля, в первую очередь доставка в бесплодную метрополию пшеницы, — дело сверхважное. Греческие колонии появляются во множестве удобных гаваней вдоль всего побережья Средиземного моря. Впрочем, греки часто захватывают уже существующие финикийские колонии.

Сама Финикия — относительно легкая добыча для завоевателей. Египтяне, хетты, ассирийцы считают финикийские города «своими», а сами финикийцы предпочитают войне выплату дани, которая не мешает обделывать им свои торговые дела. Наконец, персы окончательно ликвидируют самостоятельность финикийских номов. Но сами финикийцы никуда не исчезают. И хотя их роль в торговле заметно снижается, они остаются важными фигурами в мировой торговле. Так, монеты придуманы в Лидии, но, как уверяли греческие историки, именно для удобства расчетов с финикийцами.

Греция, а позже Карфаген и Рим, владеют Средиземноморьем, освоенным и изученным финикийцами, которые сделали море главной торговой дорогой планеты. Значение этой дороги, объединившей множество народов, важно и сейчас, хотя начиная с эпохи Великих географических открытий ее роль несколько снижается.

Римская империя, большое бюрократическое государство, вынужденное пытаться вести учет расходов, в IV веке оставляет нам прекрасный памятник своего времени, наглядно объясняющий разницу между морскими и сухопутными перевозками. Исследовавший тарифы Диоклетиана на перевозку ученый повествует, что перевозка морем из одного конца империи в другой («из Сирии в Лузитанию» — около 2130 км) одного *modius* (примерно 9 л) пшеницы была по стоимости равна перевозке того же груза сушей на расстояние 111 км, при почти одинаковой скорости.

Нет ничего удивительного в том, что все богатство эпохи сосредоточивалось на побережье или как минимум в русле примыкающих к Средиземному морю судоходных рек. Даже могущественному и богатейшему Риму с его чрезвычайно развитой системой сухопутных трасс

попросту неинтересны были территории европейской глубинки, места поселения германцев, кельтов и галлов, которым уделялось гораздо меньше внимания, чем освоению побережий.

Варварами было почти забыто искусство мореплавания, но норманны «напомнили» о его важности Европе. С тех пор и по сей день именно приморские города являются главным сосредоточием мирового богатства, а морские перевозки являются самыми выгодными, и пока нет средств перемещения грузов, способных сравниться с ними по дешевизне и вместительности.

Что касается финикийцев, вплоть до VIII века отмечают людей, именующих себя ханаанеянами. Но после повсеместного воцарения ислама на территории бывшей Финикии этот семитский народ растворяется в массе родственных народов. Их язык исчезает еще раньше, повсеместно уступая греческому и арамейскому, а после — арабскому. А само имя «финикийцы» (которые, помимо вышеперечисленного, научили мир изготовлению стекла, окраске тканей, многоэтажному строительству и много чему еще) исчезает.

КОГДА РАЗБОЙНИКИ СТАНОВЯТСЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЯМИ

Заметьте, как пренебрежительно Гомер отзывается об этой нации. Не иначе как «злодей» и «алчный мошенник». Читая эти экономические истории, живописующие

жизнь республик, стран, метрополий, тираний и даже целых континентов, я периодически прихожу к мысли: где та грань, когда разбойники перерастают в изобретателей?

Находясь на карантине, мы с вами думали о бесконтактной передаче товаров. А бесконтактную передачу товаров, оказывается, изобрели еще финикийцы. В истории это их изобретение никак не выделено, в отличие от различных приспособлений для мореплавания — килия, руля, якоря и прочих снастей. Это и есть, на мой взгляд, путь предпринимателя. Но является ли это путем грабителя? Вот эта тонкая грань, видимо, еще не найдена и вряд ли будет найдена когда-нибудь. Ведь мы знаем огромное количество грабителей, банд, которые не перерастали в другую свою ипостась — обмен и предпринимательство.

Мне кажется, что эта грань — в точке оседлости. То есть пока банда занимается налетами, она, безусловно, не прогрессирует. А как только у нее появляется некая база, причем не одна и не две, все меняется. Так было и у финикийцев — они, в общем-то, провозвестники водного транспорта. Точнее, я бы сказал так: финикийцы технологически подготовили мореплавательную историю и показали преимущества водного транспорта.

И по сию пору водный транспорт, особенно в торговле между материками, осуществляет львиную долю поставок и распределения товара. А порты — средоточия самого главного навыка, коммуникации. Коммуникации между людьми, услугами, товарами, нациями, государствами. Государства я бы даже и откинул — именно нациями, которые умудряются договариваться, имея разный культурный код и разрушая, по сути дела, тем самым границы.

Вот такие были финикийцы — разбойники, мореплаватели, изобретатели и те, кто преподнес нам бесконтактную

торговлю. Может быть, это первый случай, когда мы увидели e-commerce, о котором мы так любим помечтать и поговорить. Каталог, безлюдные технологии, принесли деньги, приняли либо не приняли контракт. Вот и вся прелесть бесконтактного e-commerce от финикийцев.

КАНАЛЫ

«Год пепла», страшнейшая из засух, которую только знала Аравия, случилась через шесть лет после смерти пророка Мухаммеда. Священные города были переполнены беженцами, угроза голодной смерти казалась неминуемой, и халиф Умар ибн аль-Хаттаб рассылал во все стороны света гонцов с просьбами и требованиями помочь единоверцам.

Умма не осталась безучастной — весь исламский мир отправлял караваны в Мекку и Медину. И, несмотря на то, что караванный путь был долгим (например, караван из Египта преодолел путь длиной в 1300 км за месяц), в конце концов помощь оказалась существенной — каждой бедствующей семье достался верблюд с провизией. Все съели — и провизию, и животное, — но самого страшного все-таки удалось избежать, и 638 год не стал годом гибели священных городов.

Халиф, однако, будучи, видимо, человеком предусмотрительным, хотел бы избежать подобных проблем впредь и велел наместнику Египта, Амру ибн аль-Аса, прорыть канал, который соединял бы Средиземное море с Красным: в этом случае путь груза из Египта в Аравию сокращался бы до нескольких дней, а пропускная способность пути (замена верблюдов кораблями) возрастала бы в десятки раз.

Возможно, Умар знал о том, что некогда существовал канал, называемый «каналом фараонов», который соединял один из рукавов Нила с Красным морем, — в его окружении было немало ученых людей. Но об этом точно узнал Амр, к которому, по легенде, явился некий копт, который вызвался за хорошую плату показать ему русло старого канала. Именно этим и воспользовался невольный

строитель (пытавшийся до того всячески отговорить Умара от этой затеи — только весьма щедрая компенсация за его будущие успехи, обещанная халифом, заставила его в итоге «взять под козырек»).

Надо сказать, что строительству канала противилось мощное лобби караванщиков, а также основная масса торговцев, ориентированная на торговлю с Европой, куда Египет поставлял пшеницу еще со времен финикийцев. Канал, однако, был построен, и египетское зерно, до того почти полностью уходившее в Рим и Византию, хлынуло в Аравию, «принеся невиданную благодать».

Это была далеко не первая и, как мы с вами знаем, не последняя попытка соединить Европу с Азией посредством чудесной водной магистрали. Впервые об этом задумались фараоны Египта. Судя по всему, необходимость такого пути понималась издревле, но только в XIX веке до н. э. фараон Сенсурет III (имя, мало известное досужему читателю, поскольку историческая наука склонна определять значимость правления скорее по размеру пирамид, а не по событиям и свершениям, особенно если эти свершения — мирные) перешел от слов к делу. Канал, соединяющий один из восточных рукавов Нила с Красным морем, был построен.

Неизвестно, что случилось или даже стоит сказать — случилось — с ним в дальнейшем. Ясно, что канал функционировал не всегда, переживая периоды упадка и даже полного уничтожения и забвения. Во всяком случае, известно, что фараоны Рамзес II и позже Нехо II, этаким египетский предшественник знаменитого Энрике Мореплавателя, строили этот канал заново (а возможно, прокладывали по старому руслу).

Закончил канал Нехо или, как считает Геродот, начатое им завершил завоевавший Египет персидский царь

Дарий I, мы не знаем, но знаем, что с каналом снова что-то пошло не так, и его строили еще и еще — в III веке до н. э. Птолемей II Филадельф и во II веке н. э. император Троян (канал даже получил его имя — река Трояна).

Строители, осуществлявшие повеление Умара, по сути, «освежили» русло канала, проложенного в XIX веке до н. э., но именно творение Умара и Амра «переформатировало» средиземноморскую торговлю, во-первых, иначе распределив потоки товаров, во-вторых, открыв для азиатских товаров забытую ими Европу, в-третьих, и это главное — поддержав арабскую экспансию в Северную Африку и Пиренеи.

Жизнь канала оказалась недолгой. В 767 году халиф Мансур, один из первых Аббасидов, перенес столицу халифата в Багдад и приказал засыпать канал, чтобы торговые пути шли через центральные районы халифата. И ведь добился успеха: верблюды снова заменили корабли, скорость и объемы перевозки резко упали, а самое главное — от халифата довольно быстро, еще при жизни Мансура, отпали территории западнее Египта, где экономические связи с центром сразу резко ослабли.

Экономическое значение и великий смысл именно водных путей как более быстрых, более дешевых и с большей пропускной способностью по сравнению с путями караванными, были понятны человечеству всегда. В «параллельно развивающейся» цивилизации, в Китае, правители и мыслители понимали, что нужна некая пуповина, которая способна была бы связать между собой население огромной страны, в первую очередь — энергичный, подвижный и экспансионистский север и богатый предприимчивый юг страны.

Великий канал Даюньхэ (Юньхэ можно перевести как «транспортная река»), который, как предполагалось

сначала, должен был связать две великих китайских реки Хуанхэ и Янцзы, строился почти 2000 лет и сильно превзошел первоначальные планы: его длина составила более 1700 км, а с ответвлениями, которые связали Пекин на севере с Ханьчжоу и Шанхаем на юге — более 2400 км. Строительство было прекращено во времена монгольского завоевания, но движение судов по каналу не прекращалось никогда (канал весьма успешно функционирует до сих пор, он и в наше время переполнен судами и по нему перевозится около 10 млн тонн грузов в год). Историки считают, что Даюньхэ сыграл в истории Китая ту же коммуникационную и объединяющую экономическую и культурную роль, которую сыграло море в становлении Средиземноморской цивилизации.

Что касается канала, соединяющего Средиземное и Красное моря, то мысли о нем не покидали людские умы. Наполеон во времена египетского похода даже снарядил специальную экспедицию с целью обследовать возможность сооружения такого канала. Возглавивший экспедицию инженер ошибся в расчетах, посчитав, что разница в уровнях двух морей составляет 9 м (хотя все ученые Европы криком кричали, доказывая с цифрами в руках, что это не так). Наполеон, получив результаты исследования, выразил сожаление, что французы сейчас не смогут этим заняться, и отбыл в Европу. Великий честолюбец понимал, что императорская корона принесет ему куда больше славы, чем даже самое великое строительство.

В конце 40-х годов XIX века, однако, к идее строительства канала подошли вплотную. Сложная история принятия решения о его строительстве, поисков денег на него и кипевших вокруг политических страстей заслуживает отдельного объемного текста, и тем, кто спешит узнать об этих перипетиях, предлагаем самостоятельно узнать

об армянине на службе египетского султана, Нубар-бее, как предтече и гению челночной дипломатии и решения проблем с инвестициями и инвесторами. Так или иначе, в 1869 году Суэцкий канал, бесшлюзовое гидротехническое сооружение длиной 160 км, был наконец открыт.

Идея, начавшаяся в XIX веке до н. э., была воплощена в XIX веке н. э. Путь из Азии в Европу сократился более чем на 7000 км. В настоящее время 10% всего мирового грузооборота производится через Суэцкий канал.

ОГНЕМ И МЕЧОМ

История про каналы — это, конечно, не история покорения тех или иных земель. Это в первую очередь история экономическая. Здесь идет соревнование сухопутного и морского способов доставки. В конечном итоге мы видим историю про строительство Суэцкого канала. Тот, кто думает, что все это ушло в стародавние времена, заблуждается. Суэцкий канал, грандиознейшее сооружение, был открыт не так давно — в 1869 году. То есть канал функционирует чуть больше ста лет.

Посмотрите, сколько времени ушло на то, чтобы он появился. Старая технология, сухопутная, верблюды ли это были, караваны ли, состоящие из лошадей, погонщиков и повозок, очень долго не сдавалась. Это к вопросу о развитии технологий.

Частенько многие стартаперы заблуждаются, полагая, что технологические новинки, которые приходят в мир тем или иным способом, сразу завоевывают мир. Кому бы рассказать, тем, кто не читает наши экономические истории,

что Суэцкий канал очень долго, столетиями не строился, несмотря на то, что еще финикийцы были великолепными мореплавателями, они освоили эту технологию, сделали огромное количество открытий, но все применялось здесь и сейчас. А то, что могло перевернуть мировую торговлю и мировые технологии — каналы, — было всегда камнем преткновения в столкновении старого и нового. Все понимали, что это выгодно, и были те, кто вкладывался в грузоперевозки. Но, вместо того чтобы найти точки соприкосновения на переговорах, строители каналов отстраивали все это огнем и мечом.

Мне кажется, что до тех пор, пока человечество не осознает, что коммуникации существенно лучше конфронтации, мы по-прежнему будем использовать древние технологии, подкрепляя их тем самым огнем и мечом. Пусть консервативно, и все слова у нас на «К», зато мы ни пяди земли родной не отдадим.

А это та самая счастливая история. Суэцкий канал дал всем нам возможность быстро получать товары и услуги. Будем надеяться, что человечество будет с каждым годом становиться все разумнее и разумнее, поскольку все-таки водные пути по-прежнему соединяют континенты, цивилизации. И все остальные каналы — это тоже соревнование технологий. Давайте их поддерживать своим разумом.

ЙОХАН ВАН СВЕДЕН

К сожалению, голландская Ост-Индская компания, служба в которой всегда рассматривалась как прямой и быстрый способ обогащения, при всем своем желании не могла принять к себе буквально каждого голландца. Служащих хватало, не хватало корабельных команд, но убыль личного состава была такой, что голландские рекрутеры, охотившиеся за бездельниками по всей Европе (немцы, например, с удивлением замечали, что они «очистили города от нищих»), не успевали пополнять потребности флота в людях.

Юный Йохан ван Сведен, которого в дальнейшем русские источники будут упоминать как Яна, Йоахима и даже как Ивана Шведова, кажется, мечтал о другой участи. Откуда-то ему было известно о далекой и загадочной России, где расторопный человек всегда будет в богатстве и почете, и некий загадочный внутренний компас, или внутренний моторчик, так никогда и не давший ему успокоиться, отправил его в путь...

Возможно, до Нидерландов доходили вести о том, как успешно шли дела в России у промышленников братьев Винусов, де Мулена, Марселиса или Рутса. Голландские технологии, самые передовые в мире, будь то кораблестроение, ткацкое дело или металлургия, были крайне востребованы во всем мире, и в России тоже, и дела у носителей знаний шли и в самом деле хорошо. Периодически все они присылали вести домой, часто это были запросы на специалистов в той или другой отрасли, и голландская диаспора в России медленно, но уверенно расширялась. Некоторые из них, заработав довольно денег, возвращались на родину, а для кого-то, как, например, сына одного из Винусов, Андрея, будущего думного дьяка и советника Петра I, именно Россия становилась новой родиной.

Впрочем, нет никакой уверенности, что мечты нашего героя заходили столь далеко и что он мог себе представить, в какое невероятное предпринимательское приключение превратится его поездка в Россию.

Назвавшись корабельным мастером, он еще в дороге с ужасом понял, что смыслит в кораблях немного, и к моменту приезда в Архангельск он придумал себе новое занятие, представившись там как купор — специалист по проверке качества и разливу вин. Именно как купор он в 1648 или 1649 году заключает свой первый в России контракт. Его партнером становится брат одного из самых богатых «русских голландцев» Девида Рутса, Каспер, а сам наш герой переезжает в Москву. Вскоре ван Сведен женится там на дочери Девида Рутса, Марии.

Русско-польская война за Украину требует оружия в огромных количествах, и Йохан вместе со своим свояком, Хендриком Свелленгребелом, оказываются в нужный момент в нужном месте. Известно, что они только за три года поставили России не менее 75 тысяч мушкетов, 30 тысяч карабинов, 34 тысяч пар пистолетов, 1 тысячу шпаг и 1 тысячу панцирей.

Частично казна расплачивалась за поставки пушниной, и ван Сведен успешно перепродает ее и становится заметным поставщиком «мягкого золота» в Европу. Кажется (это не совсем ясно из документов), в конце концов он передает продажу пушнины Свелленгребелу (который в дальнейшем закрывает это предприятие и закончит жизнь скромным чиновником Посольского приказа), а сам, как человек неумный, строит маленькую мануфактуру по производству «венецианского стекла». Но все это всего-то лишь приписка, потому что тут-то и начинается сказка...

Еще в 1659 году царь Алексей Михайлович наказывает своему ближнему боярину Ордин-Нащокину организовать

регулярную доставку вестей из Европы, да вот только в тот раз всем было не до почты. Прознавший об этом ван Сведен всячески «лоббирует», как сказали бы мы сейчас, создание такого регулярного маршрута. Благо, кроме поставок оружия он бурно участвует в делах Посольского приказа, в его ведении находится приглашение в Россию мастеров из Европы, и в конце концов добивается своего — в 1665 году.

Задача, поставленная ему, не кажется нам сегодня неразрешимой: надо ежемесячно доставлять письма из посольств, записки воевод, иностранные «куранты» и царские указы, на что выделяется 1000 рублей из казны (половина из них, как и в случае с оружием, — соболями: в одном месте встречаем «роспись» о передаче ему казной 500 рублей и 500 соболей). Кроме того, его личное жалование составляло 1100 рублей. Чтобы было понятно, что это за деньги: в 1666 году ван Сведен жалуется, что потратил на организацию доставки почты своих 1200 рублей, и просит компенсировать ему расходы. По ценам тех лет 1200 рублей — это 18 кг золота. Выплатили ли ему эти расходы — неизвестно.

Заметим, что о плате за частные письма никто не вспомнил. И еще много лет и ван Сведен, и его последователи деньги за доставку частной почты будут просто класть себе в карман.

Так открывается первая в стране регулярная почта, от Москвы до Риги, прозванная, по направлению «в немцы», немецкой почтой.

Жалобы на почту, как и положено, посыпались с первых дней ее работы: почты в урочные дни не бывает, прибывает она с большим опозданием, а письма теряются. Ван Сведен регулярно пишет объяснения в Посольский и Тайный приказы, где оправдывается отсутствием дорог,

неустроенностью быта почтальонов и нехваткой лошадей и требует увеличить ему содержание. Посольский приказ в итоге спохватывается и вспоминает опыт «ямской гоньбы», которая обходится казне многократно дешевле: ван Сведену приписывается своих людей с маршрута снять, заменить их ямщиками и давать в казну подробные росписи расходов.

При всех жалобах ван Сведена почтовое дело, кажется, было делом выгодным, ибо с вхождением в силу Ордина-Нащокина, ставшего в 1667 году вторым лицом в государстве, интрига в борьбе за пост «главного почтальона» разыгралась нешуточная, куда там нынешним...

В 1668 году ван Сведен передает почтовые дела другому голландцу, Леонтию Марселиусу. Затем этим делом руководил другой Марселиус — Петр. А с 1672 года руководителем становится Андрей Виниус. Именно Виниус будет воплощать указ царя Петра о создании на опыте «немецкой почты» регулярного почтового сообщения внутри страны.

Однако, попав в историю как создатель русской почты, наш неумный герой как бы вовсе и не замечает своей отставки — дела, дела... В 1666 году он получает от приказа Большого дворца «долгострой» — некую «бумажную мельницу», мануфактуру по производству бумаги, которую начал строить патриарх Никон за одиннадцать лет до этого. Ван Сведен находит в Европе отличных мастеров, и на многие годы именно эта мануфактура на Пахре становится главным поставщиком бумаги в России.

Надо сказать, что хорошие связи — а они, несомненно, были у ван Сведена — приносят дополнительные заработки. Тот же приказ отдает ему на откуп соседнюю с бумажной мукомольную мельницу, а чуть позже и вовсе передает в откуп целую Ивановскую волость в Каширском уезде.

Впрочем, жить на доходы, стричь купоны — не для нашего голландца. И он с готовностью пускается в очередную авантюру, принимая на себя руководство строительством первого в истории нашей страны европейского многопушечного корабля «Орел». Как мы помним, наш герой не слишком-то силен в корабельном деле и вполне отдает себе в этом отчет, зато он хорошо разбирается в людях, знает, кого к какому делу приставить, какое и где оборудование купить — то есть как организатор он снова в своей стихии.

Судьба его детища окажется печальной: у Астрахани «Орел» будет захвачен разинцами и, по одной версии, будет сожжен, по другой — сгниет в затоках. Капитан корабля Бутлер и корабельный мастер ван Стрейс, оставивший замечательные записки о своем путешествии по Москве, удивительным образом сумеют сбежать на шлюпке и оказаться потом в Персии, откуда они и вернутся домой. Но для истории отечественного флота это событие окажется знаковым — большинство из нанятых ван Сведен корабелов еще послужат русскому флоту.

А ван Сведен попутно попадает еще и в историю создания русского флага. Он долго и даже несколько нудно объясняет московским чиновникам, что корабля без флага не бывает, и в конце концов, не слишком напрягая фантазию, привозит вместе с другими покупками голландский флаг — его и вывешивают на «Орле», только «перевернув». Другая легенда гласит, что он получил распоряжение о цветах флага и просто выполнил его в точности. Но во всяком случае, именно он первым создал российский триколор.

В Дединово на Оке, что недалеко от Зарайска, месте постройки кораблей, беспокойный ван Сведен ухитряется увлечься еще и черной икрой. Икра уже известна

в Европе, Россия занимается поставками этого деликатеса, вот только масштабы пока скромны. Ван Сведен создает большую кооперацию купцов с весьма серьезными намерениями (которая в дальнейшем немало способствует развитию экспорта осетровой икры), но внезапно умирает в 1669 году.

Его единственная дочь выходит замуж за некоего Лефкена, а его единственная внучка — за некоего Рудольфа Мейера, которого записи именуют, с каждым годом все чаще и чаще, Родионом Ивановым. Ну а Ивановых в нашей-то стране — ищи-свищи...

Яркие два десятка лет в России не снискали большой славы Йохану ван Сведену у потомков, но, впрочем, возможно, потому, что мы просто не умеем воздавать славу тем, кто развивал страну.

СБЕРБАНК, ПОЧТА И СБЕРПОЧТА

Это история не просто человека, а история человека, который создает почту на территории Российской Федерации. Читая, вы, несомненно, нашли забавные аналогии, а именно — что почта не приходит вовремя, прибывает с большим опозданием, теряется. При том, что разница между почтой нынешней и почтой тех времен — принципиальная. Все-таки большая часть почтовых отправок была недоступна для обычных граждан. Это была либо коммерческая переписка, то есть между купцами, людьми, которые могли себе это позволить, либо государственная — приказы, указы... Тем не менее заметьте: за все это столетие

почта на территории Руси по-прежнему использует те же самые технологии.

В этой истории есть еще одна линия, которая тоже очень важна. Это создание «бесика». Я рекомендую вам не ограничиваться историей из этой книги, а в целом изучить историю создания российского флага. Потому что здесь приводится лишь одна из версий появления флага. Чтобы вы для себя знали: голландский флаг с красной полосой был утвержден существенно позже, чем флаг Российской Империи, который мы знаем как «бесик». «Бесик» — это слово, которое описывает наш флаг здесь и сейчас: белый, синий, красный. В те времена, когда данному голландцу приписывается создание флага, флаг Голландии содержал не красную, а оранжевую полосу — по имени, точнее, по фамилии одной из династий. Она была именно оранжевой. Замена оранжевого на красный произошла чуть позже.

Вернемся к главной линии. В данной истории описывается именно создание почты со всеми ее неудобствами и той же неэффективной работой, хотя она создавалась по принципу немецкой почты, которая обрабатывает огромнейшие количества заказов и славится своей точностью. Это к вопросу о том, как отлаживаются технологии. Вопрос не в том, откуда вы эту технологию привезете, а в том, как вы ее будете воспроизводить. Крайне важно следовать стандартам, о которых мы частенько говорим в этой книге. Они как бы не являются столь значимыми, но только пока дело не дошло до реализации. Например, получение почты, ее отслеживание в пути — это и есть стандартизация тех или иных услуг.

Посмотрите, что происходит сейчас с Почтой России. Она пытается сесть в вагон ушедшего поезда. Почти все интернет-магазины уже отладили альтернативную

доставку, и Почта России пока выигрывает только за счет того, что она работает в труднодоступных местах, где объем посылок крайне незначителен, а обслуживание все равно приходится осуществлять.

В свое время, когда я возглавлял центр оптовых продаж группы компаний Логос, а это как раз распространение печатной продукции, я высказал следующий постулат. И Сбербанк, и Почту, несмотря на то что это государственные учреждения, регулярно пытаются заставить обслуживать людей в труднодоступных местах, но при этом требуют от них доходности. Я всегда пропагандировал и по-прежнему считаю, что единственно возможный путь развития обслуживания труднодоступных мест — это оставить в покое Сбербанк и Почту России и создать третьего оператора, который будет в значительной степени дотационным и будет предоставлять одновременно и почтовые услуги, и банковские.

Только в том случае, если эти два гиганта будут работать на коммерческой основе, а третий оператор, можно назвать его Сберпочта, будет работать на дотационных правилах, есть шанс, что мы не уьем окончательно мало-значительные точки страны. Один из вариантов — сделать существующий Почта Банк планово убыточным. Ну а мы, собственно говоря, наблюдаем параллели с тем, что было в давние времена.

ЭДИСОН, ТЕСЛА, ВЕСТИНГАУЗ

Нью-Йоркским городским советом созыва 1882 года овладевало беспокойство: было непонятно, кто щедрее — газовые монополисты или банкир Морган — и кто из них в состоянии предложить большие деньги за разрешение на освещение электричеством одного из кварталов города. Интрига подогревалась тем, что подкупать политиков публично тогда уже считалось неприличным — все переговоры проходили в глубокой тайне.

В итоге при яростном сопротивлении мэра города подавляющим большинством голосов некому Томасу Алве Эдисону, основателю корпорации Edison Illuminating Company, производившей лампочки, генераторы и кабели, в которую вложил массу денег досточтимый Морган, было дано разрешение на строительство электростанции в центре города.

Электростанция была, но нынешним меркам, малюсенькой: ее мощности хватало на обеспечение работы 800 лампочек, а генераторы производили невероятный шум и вибрацию. Эта первая электростанция была опытным, а не коммерческим предприятием — денег за освещение с первых счастливых не брали. Зато великий бизнесмен Эдисон верно рассчитал рекламный успех этого предприятия.

К этому времени изобретенный Яблочковым и усовершенствованный Лодыгиным «русский свет» перестал быть русским. Лампочка Эдисона проделала эволюцию от 12 до 1200 часов непрерывной работы, она давала более ровный и сильный свет, чем газовый рожок или свеча, и обещала стать значительно дешевле своих предшественников, что и произошло всего через несколько лет после описанной истории.

Эдисон шел на огромный риск: желая покорить рынок, он продавал лампочки по цене \$0,4 при первоначальной себестоимости их производства в \$1,1. Четыре года убытков в итоге обернулись фантастической победой Эдисона. Масштабирование позволило ему снизить себестоимость производства до \$0,22, а продажи лампочек довести до 1 млн штук в год, и этот 1890 год с лихвой покрыл все убытки, а прибыль компании с тех пор только росла. Кроме того, Эдисон сделал то, чего не делал никто до него: он придумал цоколь и винтовую резьбу на лампочке, электропроводку с выключателем, вилку и штепсель, предлагая в итоге не саму лампочку, а готовое решение по освещению.

Успех Эдисона сильно портил объявившийся конкурент, некий Джордж Вестингауз, который придумал использовать вместо постоянного тока переменный. Так как потребление электроэнергии росло, на повестку дня встал вопрос о ее передаче на большие расстояния, а постоянный ток имел серьезный недостаток — слишком много энергии тратилось на обогрев проводов.

К тому же именно Вестингауз принял на работу талантливого инженера-эмигранта Теслу, которого ранее уволил Эдисон, пообещавший Тесле 50 тысяч долларов за некие технические решения. Когда гениальный Тесла создал требуемое, Эдисон отказался ему платить, объяснив сербу, что он пока еще недостаточно хорошо понимает американский юмор. Вестингауз поступил иначе, предложив Тесле один миллион долларов плюс роялти от внедрения его разработок.

Переменный ток быстро завоевывал почитателей. Бизнес Эдисона, основанный на патентных отчислениях, зашатался, но... Откуда-то (от некоего инженера Брауна, сотрудника Эдисона) в Конгресс зашла идея

об использовании электрического тока для смертной казни. Понятно, что убивать надо «опасным» переменным током, а не «безопасным» постоянным. Вестингауз горячо протестует против этого решения, но Конгресс решение одобряет.

После первой казни на электрическом стуле (Вестингауз нанял преступнику, некоему Кеммлеру, лучших адвокатов, но это не помогло) газеты выходят с заголовками: «Вестингауз казнил Кеммлера». Эдисон, гений черного пиара, однако проигрывает рынок — не потому, что его черный пиар был недостаточно черным, а потому, что в это время в далекой Европе было найдено кардинальное решение проблемы передачи электричества.

«Война токов» закончилась победой тока переменного после открытия Доливо-Добровольским, русским инженером немецкого AEG, трехфазного переменного тока и первым же его удачным экспериментом по передаче тока на расстояние в 170 км. Казалось, судьба спора решена. Однако до 1920 года еще строятся, но все реже и реже, электростанции постоянного тока. Полный переход станций постоянного тока на переменный занял почти столетие.

Говорят, что, например, в Сан-Франциско по сей день есть скромный, экзотический, но вполне реальный шанс столкнуться с постоянным током. И не только в Сан-Франциско.

Эдисон со своим поражением в «войне токов» согласился молча. В 1892 году он объединил свою компанию с двумя другими, специализирующимися на устройствах переменного тока, — так, собственно, и родилась компания General Electric.

Война между Эдисоном и Вестингаузом, однако, не утихает. Проект Ниагарской электростанции выкраден

агентами Эдисона из офиса Вестингауза и предложен акционерам строительства от имени GE. Удивительно, но акционеры, главным среди которых был уже знакомый нам спонсор Эдисона, Морган, разобрались с этим инцидентом, и справедливость восторжествовала — подряд получили Вестингауз и Тесла.

Открытие Доливо-Добровольского было, бесспорно, революционным (запатентованная им в 1891 году конструкция трансформатора без значительных изменений дожила до настоящего времени) и дало начало процессу, известному как электрификация. Именно с этого момента электричество становится массовым, доступным и дешевым. До этого, хотя повсюду уже использовались телеграф и телефон, по улицам многих городов бегали трамваи, эксперименты с радио были успешно проведены, появились электрические моторы на заводах, а электрическая лампочка побеждала газ, эта новая энергия все еще была экзотикой.

Правда, открытие Доливо-Добровольского было весьма успешно с юридической точки зрения оспорено Westinghouse Electric Corporation. Вестингауз доказал суду, что все патенты AEG насчет трехфазного тока являются всего лишь версией изобретенного Теслой двухфазного — и это, как утверждают современники, при полном отсутствии доказательств приоритета Теслы.

Впрочем, русским ученым, которые столько сделали для развития электричества, хронически не везло с попаданием в историю.

Эффект электрической дуги и электросварку открыл Василий Петров еще в 1802 году, но его изобретение никого не заинтересовало и первенство в создании электросварочного аппарата принадлежит Франции.

Гениальный Борис Якоби (Мориц Генрих по рождению) своими электрическими моторами немало позабавил

царствующих особ, катая на их глазах солдат на лодке с изобретенным им электромотором, но развития его фантастические способности не получили (кто знает, как сложилась бы и его судьба, и судьба его изобретений, остался он в Германии).

О Лодыгине и Яблочкове мы уже говорили выше. Опять же, пока речь шла о разовых мероприятиях увеселительного характера, освещаемых «русским светом», по всей Европе, они были чрезвычайно востребованы, но для массового внедрения электрического освещения нужна была, наверное, другая страна.

Никто, кроме наших соотечественников, не знает толком, кто такой Александр Попов (более того, в каждой развитой стране мира есть свой собственный «попов»), но все что-то слышали о Гильермо Маркони как об изобретателе радио. В этом смысле открытие Доливо-Добровольского уникально: сегодня никто не оспаривает ни его приоритета, ни влияния, которое это открытие оказало на развитие мировой энергетики. Правда, совершено оно было на немецком предприятии, в немецких лабораториях.

ИЗОБРЕТАТЕЛИ И МЕНЕДЖЕРЫ

Я хотел бы выделить в этой истории несколько аспектов. Первое — это смена технологий, переход от газовых фонарей к электрическим. Второй немаловажный аспект — это, конечно, конкуренция изобретателей. Изобретателей не только как производителей изобретений, я бы сказал так, а и как менеджеров.

Эдисон и Вестингауз работали в одной и той же сфере, но каждый по-своему отнесся к талантливому изобретателю Тесле. Да-да, тому самому Тесле, чьим именем названы автомобили Илона Маска и чьими изобретениями мы до сих пор гордимся и изучаем их, поскольку считаем Теслу, в общем-то, мистическим изобретателем. Ведь Эдисон — я предполагаю, что из-за персональной конкуренции — уволил Теслу, а Вестингауз оказался не только более прогрессивным изобретателем, но и более талантливым менеджером. Благодаря этому он, в общем, и смог развить свою компанию.

А Эдисон попытался использовать черный пиар. Как менеджер он как бы пошел в другую сторону и, как вы видите, первая казнь была произведена под заголовком «Вестингауз казнил Кеммлера». Но это не принесло ему особого успеха. Эдисон прекрасен в своих изобретениях. Он разработал не только саму лампочку, но и цоколь. Нам сейчас это сложно понять. Когда мы смотрим на лампочку, мы думаем, что она всегда имела такой вид. Это не так. Он, по сути дела, сделал готовое решение. Сегодня, когда мы вкручиваем лампочку, мы должны быть благодарны именно ему.

Есть и повод погордиться нашими изобретателями. А именно — открытием Добровольского, созданием трансформатора. Это то, чем мы пользуемся здесь и сейчас, каждый день. То, благодаря чему существует энергетика в том виде, в котором мы ее знаем.

Еще один немаловажный аспект — это, конечно, реализация изобретений на территории Российской Империи, впоследствии СССР, а теперь уже и Российской Федерации. Изобретение, якобы изобретение, Попова так и не вошло в коммерческую эксплуатацию.

Что же имеет смысл улучшать в будущем? Проходит уже третий век. За три века, наверное, можно было осмыслить

то, что наши ученые не должны реализовываться на зарубежных платформах. Не в смысле, что нужно ограничивать эти контакты, как у нас сейчас происходит. Мы регулярно видим скандалы якобы со шпионскими заимствованиями. Наоборот, нужно создавать платформы для того, чтобы было удобно развиваться нашим ученым, изобретателям, коммерсантам. И развиваться не только внутри какого-то узкого анклава русскоязычной среды, но и в мире.

Изобретение Доливо-Добровольского уникально. Никто его не оспаривает, им пользуются все. Но это не такой огромный кластер, чтобы реально предъявить его миру. У нас много изобретателей, но мало коммерчески успешных.

ГОРОХОВЕЦ

Финно-угорские племена, населявшие долины Волги, Клязьмы и Оки, вообще не понимали, в чем ценность земли, — их кормили лес и реки. И поэтому с переселявшимися в их края славянами конфликтов практически не было. Например, расселившиеся по Клязьме меря или уходили от непонятных людей дальше в лес, или мирно смешивались с пришлыми земледельцами.

На месте нынешнего Гороховца меря жили еще в VI веке, но к началу XI века это поселение уже целиком славянское.

Бурная военная история этого крошечного местечка в качестве военной крепости, последовательно переживающей набеги монголов, казанских татар и поляков, заканчивается в 1619 году, когда остатки военных построек обрушились вследствие пожара и разграбления городка запорожскими казаками, ватаги которых еще долго бродили по Руси после окончания Смутного времени.

От былой военной истории осталось разве что имя города — Гороховец, которое, как считается, не связано с горохом, а происходит от сложения слов «гора» и «ховаться», прятаться — жители во время набегов укрывались под горой в специально оборудованных «лежках». Именно эта версия происхождения названия города кажется историкам более правдоподобной, но все-таки горох неизбежно появился на городском гербе, придуманном в 1781 году геральдмейстерами в Петербурге.

Городку грозило полное забвение, но, на счастье, был он в то время вотчиной Алексея Михайловича, который затеял именно здесь развивать винокурни — благо, царская монополия на водку так удачно благоволила царским же

фантазиям. 388 жителей мужского пола — население Гороховца тех лет — оказались «при деле».

Монополию отменили в 1676 году. К тому времени набившие в этом деле руку местные жители заводят собственные винокурни, и их продукция расходуется по всей стране, но особо популярна она на Волге — благо речная дорога позволяет доставлять товар до Каспия. Дело оказывается прибыльным. Несколько гороховецких купеческих семей попадают аж в Гостиную Сотню — список богатейших купцов того времени.

Деньги, как известно, — к деньгам: местная глина, которая обнаружилась в изобилии, оказалась пригодна для кирпичного производства (силикатный завод существует там и сейчас). Местный кирпич не только идет на нужды горожан, но и отлично продается за пределами города.

Хлебное вино возвысило Гороховец, сделав его богатейшим городом среди соседних, но оно же его и убило: вновь введенная Петром I в 1692 году государственная монополия привела к разорению местного купечества.

Город приходит в запустение, и его жители тянутся к топору. В том смысле, что, заткнув топор за пояс, отправляются на отхожие промыслы, в дальние края, на заработки, которые позволяли бы им кормить свои семьи.

Спросом пользуются гороховецкие плотники, добирающиеся аж до нефтяных промыслов в Баку — там они наловчились строить деревянные нефтяные вышки. Возможно, именно там они опробовали новую специальность — котельщика. И скоро 60 % мужского населения города становятся «глухарями»: котельщики зачастую страдают потерей слуха из-за постоянного грохота молотов заклепщиков о металл.

Нефтяные промыслы и строительство мостов (те же заклепочные работы) не обходились без гороховецких

«глухарей», география поездок которых — от Балтики до Тихого океана. Эта знатная и востребованная работа не дала городу умереть. Притом, что в самом Гороховце в конце XIX века дела обстояли тоскливо. Железная дорога прошла мимо города, на 2824 жителя приходилось аж 69 лавок (наверное, это тема для отдельного исследования — кто, что и главное — кому! — умудрялся там продавать!). Три кирпичных заводика и один кожевенный были скромны и в сумме давали работу 89 работникам.

Все меняется в начале XX века: купец Шорин выкупает у купца Семенычева его производство по изготовлению котлов, затеянное последним за три года до этой сделки, в 1899 году. Семенычев точно понял, как использовать славу местных «глухарей», получая заказы на ремонты барж и паровых котлов. Но по-настоящему завод развернулся все-таки при Шорине, который убедил знаменитого инженера Шухова, что именно его предприятие лучше всех справится с его задумками.

Наверное, заводом в нашем понимании производство Шорина назвать было сложно. Подавляющее большинство «цехов» — деревянные сараи, не имеющие даже стен: и зимой, и летом работа велась под навесами. Механический цех был оснащен двумя ручными токарными станками, приводимыми в движение рабочими, вращавшими огромный маховик. Только в 1910 году производство оснащается несколькими токарными и сверлильными станками, а также двумя двигателями. Подъемных механизмов тоже не было: гигантские листы железа и металлические конструкции перемещали специальные бригады рабочих.

Завод работал в одну смену, которая продолжалась с 6 до 19 часов с получасовым перерывом на завтрак и часовым на обед. Зарботки (от 25 копеек в день для

неквалифицированных работников до 70–80 копеек для специалистов) считались в ту пору вполне привлекательными, постоянными работами на улице котельщиков тоже было не удивить, но рабочий день длиной в 11,5 часов был уже анахронизмом, и агитаторам рабочих партий было где развернуться... У того же Семенычева, который на вырученные от продажи Шорину котельного производства деньги основал бумажную фабрику, рабочие работали «только» по 10 часов.

При всем при этом производство Шорина удивило мир, явив в 1907 году крупнейший в мире речной танкер — разработанную Шуховым «Марфу Посадницу», длиной 172 и шириной 24 м и грузоподъемностью 9150 тонн. Достижение было признано феноменальным, производство Шорина стало знаменитым, и с гороховецких стапелей вскоре сходят еще несколько нефтеналивных барж такого же класса, что кардинально меняет систему транспортировки каспийской нефти.

Самое большое свое судно шоринский завод спускает на воду в 1913 году. Это гигантская, 200-метровая баржа-больница, построенная в рекордные сроки для астраханского «холерного рейда».

Дебаркадер Киевского вокзала, перекрытия ГУМа и, уже в советские годы, знаменитая Шуховская башня на Шаболовке, конечно, дело рук все того же шоринского производства, разросшегося к началу Первой мировой аж до 500 работников — невиданное в тех краях по размаху предприятие.

Деньги к деньгам. Город расцветает и процветает. В начале XX века появляются ливневая канализация, водоснабжение и даже уличное освещение. Многочисленные городские купцы строят отличные дома в модном «русском стиле» (пять из них сохранились и сегодня и чудо как

хороши!). Город украшают садовые деревья и множество церквей.

Купец Сапожников, местный уроженец, магазины которого работают от Баку до Ярославля, наперекор старинной купеческой традиции, вложения в благотворительность направляет не на строительство храмов и монастырей, а на гражданское строительство, на стипендии ученикам школ и гимназий и на оплату способным горожанам учебы в университетах.

Революция, разумеется, сильно меняет образ города. Купеческие особняки становятся учреждениями или коммунальными квартирами, что не слишком способствует их сохранности. Канализация и водоснабжение прекращаются (их частично возобновят только в конце 20-х годов), об уличном освещении и говорить не приходится...

Но судостроительный завод спасает город. Уникальное предприятие (Шорин «добровольно» передает его в руки рабочих и остается там в качестве главного инженера) остается базой для выполнения замыслов гениального и ценимого и новыми властями Шухова. В середине 20-х годах завод выполняет массу заказов по изготовлению мачт ЛЭП, а кроме того, продолжает выпускать суда (в частности, ставшие незаменимыми буксиры), которые и до сих пор «бегают» не только по всей Волге, но и по всей стране.

В недалеком от нас 1992 году в городе проживает 16,6 тысячи человек, из которых более 3 тысяч — работники судостроительного завода.

Только вот, как водится, жизнь не стоит на месте. Завод давно закрыт, население города составляет сегодня около 12 тысяч человек, а население Гороховецкого района уменьшилось вдвое.

В этом году соизволением «с самого верха» велено отмечать 850-летие города (споры о дате основания города

ведутся давно, и есть в этих спорах нюансы, но «на самом верху» кажется, что максимальная «древность» — признак чего-то важного). Хочется понять, есть ли стимулы для того, чтобы не раз попадавший в трудные времена город снова ожил, а его жители почувствовали бы себя не стоящими на пыльной обочине провинциалами, а людьми, творящими свою жизнь?

КАК МОНОГОРОДУ РАЗВИВАТЬСЯ?

Это одна из тех славных историй, которые можно привязать к сегодняшним реалиям и самое главное — к территории нынешней Российской Федерации.

Первое, с чего нужно начать, — это, конечно, внимательно прочитать историю города и увидеть, что в первую очередь он связан именно с оборонными и фортификационными укреплениями, а никак не с произрастанием какого-то растения.

Второй аспект, очень важный: как и во многие времена, небольшой городок был поднят нашим главным злом, а именно — водкой. Зачастую введение монополий считается неизмеримым благом. Другое дело, приводит ли это к уменьшению потребления данного напитка или всего лишь к большим сборам в бюджет. Это большой вопрос.

Все-таки очень хорошо, что город хотя бы иногда, что в России случается нечасто, навещали не только купцы, но и промышленники, которые прилагали усилия к тому, чтобы разместить здесь производства. Тогда еще это едва ли можно было назвать импортозамещением, но это

очень важный момент, когда в небольшом городке начинают производить баржи, то есть клепать металл. Это переход технологий от деревянных к металлическим. И небезызвестная башня Шухова — это как раз производство гороховских умельцев.

Эта технология на многие годы определила развитие городов. Она является одним из аспектов образования моногородов. Если вы знаете, сейчас идет спор о том, сколько моногородов в России. И этот спор лежит в области далеко не абстрактной, а совершенно конкретной. У нас сейчас порядка трехсот с лишним моногородов, и битва идет еще за двести городов, чтобы признать их моногородами. Дело в том, что статус моногорода поднимает ранг при финансировании.

Но сама логика существования моногородов, конечно, убивает полностью инфраструктуру. Решение проблемы моногородов позатратней, чем Олимпиада и Крымский мост. Но на мой взгляд, она куда более важна и куда более стратегически необходима для развития страны, чем те же самые Олимпиады, которые не очень понятно, по каким правилам мы выигрываем, и какие последствия потом получаем.

Из этой истории видно, что купцы всех времен не только зарабатывали деньги, но и развивали городскую инфраструктуру. Это один из аспектов, на которые я обращаю внимание практически во всех историях. Зачастую городскую инфраструктуру развивает не какое-то мифологическое государство, а именно купец, на частные деньги. В данном случае он прокладывает ливневую канализацию не только у себя на предприятии или в близлежащих домах, но и по всему городу. Это к вопросу о соревновании частной инициативы и так называемой государственности.

Достаточно долго Гороховец был городом корабелов. Сейчас пытаются отпраздновать его 850-летие. Мы не будем спорить о датах. Куда важнее, является ли Гороховец сейчас городом корабелов. Строим ли мы такие же баржи, можем ли мы клепать мосты, или завод стал, как обычно, торговым центром с огромной степенью запустения, где не применяются никакие технологии и не осуществляется предпринимательская инициатива.

МАНИЛЬСКИЕ ГАЛЕОНЫ

Летом 1744 года в Лондон вернулся Джордж Энсон, будущий баронет и первый лорд Адмиралтейства, которого потом нарекут «последним пиратом империи», что, конечно, будет неправдой хотя бы потому, что его пятилетний вояж, оставшийся в памяти как «крейсерский поход», завершился столь феерично, что скорее послужил рекламой пиратского ремесла, чем остудил чьи-то головы. Даже при том, что в гавань вернулся только один корабль из шести отправившихся в плавание, а на борту его находилось всего 188 человек из отправившихся в поход 1900. Дело в том, что Энсону посчастливилось захватить лучший из возможных «призов», как именовались тогда жертвы морского разбоя, — манильский галеон.

Манильские галеоны, конечно, были чем-то особенным в истории мореплавания. Это огромные, по тем временам, корабли (водоизмещением, как правило, 1700–2000 тонн), совершавшие плавания по маршруту «Акапулько — Манила» и предназначенные для перевоза серебра из Мексики на Филиппины и пряностей и предметов роскоши в обратную сторону.

«Призом» Энсона, кстати, стал «маленький» галеон, всего-то 700-тонник. Но захваченный на нем груз серебра был столь велик, что английский Королевский монетный двор покрыл свои потребности в выпуске монет на несколько лет исключительно за счет этой добычи.

Странным образом начало эпохи манильских галеонов почти совпало с резким обрушением испанской экономики, еще совсем недавно выглядевшей процветающей.

В докладе кортесов 1573 года встречаем такое описание испанского благополучия: «Не было ни одного мужчины и женщины, даже старых, ни одного ребенка любого

возраста, которые не заняты были бы тем или другим способом торговлей и промыслом и не помогали бы друг другу; и было очень любопытно ходить по улицам и закоулкам Сеговии и Куенки и видеть, как все без исключения были поглощены работой, понимая толк в выработке шерсти. И всюду было полно людей, занятых работой, довольных и зажиточных, не только среди местных жителей, но и бесконечного количества иностранцев».

Эта идиллическая картина кардинально поменялась уже через десятилетие. Зарождавшийся испанский капитализм вдребезги разбился об испанский же абсолютизм.

Король объявил о покровительстве местным предпринимателям и всячески демонстрировал внимание к требованиям кортесов, обещая судебные реформы, налоговые преференции, финансирование развития новых сфер производства (вроде горного дела) за счет казны и широкий доступ к кредитам, организацию школ и даже доленое участие двора в развитии новых, рискованных отраслей. Но благие намерения короны остались на бумаге. К 80-м годам XVI века испанская экономика уже вполне оформилась как экономика паразитирующая, потому что страна была буквально завалена дарами с американского континента.

Все самые благие намерения властей остались намерениями. В скором времени вдруг обнаружилось, что реформы скорее шли бы во вред складывающемуся механизму обогащения.

Заметим, что вовсе не испанцы в полной мере воспользуются невиданными ранее товарами, привозимыми из диковинных стран. Деньги на хлопке и картофеле, чае и сахаре сделают другие. Испанцы одержимы только тем, что являлось очевидным богатством: в Новом Свете они

разыскивают драгоценные металлы и пряности, которые являются монополией короля.

Вряд ли благородных донов той эпохи можно обвинять в недальновидности. Ведь и по сей день многие из облаканных властью «экономистов» не понимают, «Как государство богатеет, И чем живет, и почему Не нужно золота ему, Когда простой продукт имеет». И конечно, никто не понимал, что для реализации «простого продукта» нужно большое количество способного покупать этот продукт населения, которое просто не могло появиться в Испании в силу оторванности масс от трубы и невозможности для этих масс иных способов накопления.

К счастью (или к несчастью?) для Испании, драгоценные металлы в колониях нашлись, причем в размерах совершенно невиданных, и потекли в метрополию в изобилии. Крупнейшие в мире серебряные рудники Мексики и Перу, казалось, были неистощимы. Не было перебоя и с золотом — королевская казна исправно пополнялась.

«Лестничная» система управления неизбежно приводила к тому, что какая-то часть добытого обязательно оседала на пути из рудников в казну. Занятие торговлей и производством повсеместно считалось делом низким и малодостойным, уделом неудачников, тогда как стать королевским служащим, отвечающим за любой из участков серебряноносной трубы, — делом почетным и чрезвычайно выгодным. «У нас дорого все, кроме денег», — так образно характеризует эпоху испанских колониальных завоеваний современник.

К концу 80-х годов XVI века Испания, страна еще недавно процветающего суконного производства, благодаря избытку хорошей шерсти уже полностью лишена экспорта сукна и даже не в состоянии удовлетворить внутреннюю потребность в нем: испанские корабли завозят шерсть

в Антверпен и Амстердам, а там загружаются фламандскими тканями.

Колониям для поддержания «напора трубы» запрещено торговать с внешним миром, только с метрополией. Предприимчивые купцы, среди которых выделяются севильцы, находят для себя в этом золотую жилу — снабжение колоний товарами первой необходимости, к которым относится то же сукно (преимущественно фламандское) и оружие (уже не толедское, ставшее слишком дорогим, а немецкого или голландского, позже — английского производства). Вот тут и наступает эпоха манильских галеонов.

Колония на Филиппинах, открытых еще Магелланом (там он, кстати, и погиб), формально подчинялась вице-королевству Новая Испания, что размещалось на территории нынешней Центральной Америки. Филиппины, захваченные испанцами не без труда, были для них хорошим мостиком в понятный им мир пряностей и роскоши. Соседствующая Индонезия была богата корицей и перцем, в Индии можно было покупать драгоценные камни и изделия из слоновой кости, а в Китае — шелк и фарфор.

Правда, в Испании не существовало товаров, на которые можно было бы обменять эти ценности. Зато испанские колонии были избыточно богаты серебром — товаром, в котором крайне нуждались соседние с Филиппинским архипелагом земли.

В 1565 году некий испанский капитан, Андреас де Урденета, рассудил, что пассаты Тихого океана могут формировать кольцо, подобное тому, что существует в Атлантике. И действительно нашел попутный ветер. Собственно, с этого момента и появился маршрут «Акапулько — Манила», который часто называют первым регулярным рейсом в истории. Первые торговые караваны были настолько

успешны, что цена на колониальные товары поползла вниз, и севильское лобби добилось у короля решения об ограничении рейсов манильских галеонов — до двух в год.

Торговый маршрут просуществовал 250 лет (до 1815 года, года мексиканской революции) и был одним из самых ярких примеров процветания контрабанды, которая, как известно, бурно растет при наличии запретов.

Забавно, что королевская казна установила, кажется, вполне приемлемый (учитывая уровень доходности, составляющий не менее 100 %) налог на продажу колониальных товаров — всего 17 %, что в условиях абсолютизма и королевской монополии выглядело щадяще. Но любой чиновник вице-королевства знал, как и сколько на этом можно заработать в действительности, а коррупция как норма жизни позволяла осуществлять самые фантастические операции. Так, по королевскому указу объем отправляемых в Мексику грузов не должен был превышать 300 тонн, но манильские галеоны были способны перевозить грузы, превышающие этот вес в 5–7 раз. И, судя по свидетельствам современников, галеоны покидали Манилу, загруженные под завязку.

Впрочем, сама Манила была центром контрабанды. Всем судам, кроме китайских, был запрещен заход в этот порт. А в Китае, заметим, тоже был запрет для подданных на морскую торговлю с иностранцами, восходящий еще ко временам империи Мин. Риски увеличивали стоимость доставленного контрабандистами товара, но риски оплачивались желанным мексиканским серебром, которое испанцы тратили без счета.

Все было баснословно дорого и — баснословно прибыльно. В XVII веке с Манилой все через тех же китайских

пиратов и контрабандистов отлично торговали обосновавшиеся на соседних землях голландцы и португальцы, позже — французы и англичане, для которых продать товары испанцам было отличной коммерческой сделкой.

Испании, над владениями которой никогда не заходило солнце, так и не суждено было стать великой экономикой и процветающей державой, а манильские галеоны остались легендой, мечтой пиратов прошлого и кладоискателей настоящего...

МОРЕ, СОЛНЦЕ И МЕНЕДЖЕРСКИЕ ОШИБКИ

В этой истории прекрасно все. Читая ее, вы увидите много аллюзий к современной России. И я хочу обратить внимание на несколько таких параллелей.

Первая — это, конечно, попытка строительства зарождающегося испанского капитализма, которая разбилась об испанский же абсолютизм. Да-да, именно так. Мы регулярно обсуждаем, что такое авторитаризм. Казалось бы, обсуждение политического строя лежит в сфере политики, но на самом деле, если посмотреть по преломлению в области экономики, вы увидите прямую аллюзию. Король объявляет о покровительстве местным предпринимателям, демонстрирует свое внимание, при этом обещая судебные реформы, а на деле все благие намерения остаются из раза в раз не более чем словами.

Точно такая же ситуация, когда заходит речь об оторванности масс от трубы. Только во времена испанской короны не было трубы под названием «нефть и газ». Были

другие трубы, а именно — торговля, освоение или разграбление колоний. И король Испании демонстрировал именно оторванность от реального положения масс. Казна богатела, а народ нищал.

Лестничная система управления, которую мы регулярно называем «вертикаль власти», также не давала возможности развиваться. Если вы заметили, занятия торговлей и производством — дело низкое, а вот служба королю считалась чрезвычайно выгодной.

Хорошо, что королевская казна потом смогла-таки установить разумные налоги. Мы видим прямой отсыл к нашему НДС. Сейчас у нас 20 %, а до этого было 18 %, а там были налоги на колониальные товары, то есть, по сути, на весь завозимый экспорт — 17 %. Правда, вводились ограничения — то, что всегда приводило и будет приводить к спекуляции и росту цен на ввозимые товары. То же самое происходит сейчас у нас.

Испания была прекрасной страной, где практически никогда не заходило солнце. Она входит сейчас в десятку крупнейших экономик мира. Но она не смогла воспользоваться своим практически монопольным положением. Ведь когда-то это была, по сути, империя. Империя, которая могла покорять не только морские пути, но и континенты. Как видите, свое значение Испания утратила. Благодаря чему? Неверному управлению.

Именно менеджерские ошибки, абсолютизм, просчеты в установлении правил и ограничений привели к тому, что сейчас мы знаем Испанию как крупную экономику, тем не менее имеющую колоссальный внешний и внутренний долг, безработицу среди молодежи, достигающую 35 %. Судя по всему, Испания «вылезает» только за счет моря, солнца и отсутствия необходимости круглосуточно поддерживать в помещениях тепло. Потому что там всегда тепло.

ВЕЛИКАЯ СТЕПЬ

Земля — сама по себе ценность. И достается она всегда тому, кому нужна, кто умеет ею воспользоваться с максимальной пользой не только для себя, но и для окружающих.

Великая степь, прекрасная и бесконечная, протянувшаяся от Прикаспия до Дуная, многие века притягивала к себе, как магнитом, столько племен и народов, что всех обладавших этой землей даже перечислить нереально. Возможно, первыми хозяевами этих мест, еще не имевших тогда названия, были киммерийцы — индоиракские, предположительно, племена, вероятные предки фракийцев, которые «попали в историю» благодаря набегам на земли ассирийцев и упоминанию о них Гомером в «Одиссее» (забавно, что в Библию они попали под именем «племени гомер»).

Археологи, однако, прослеживают эволюцию их жизни в Северном Причерноморье. Складывается отчетливая картина того, как кочевники постепенно (в течение четырех веков) переходят к оседлому земледелию. Степь — это ведь не только лучшее на свете пастбище, но и жирные пахотные земли, чернозем, который гарантирует отличные урожаи.

Перейдя к земледелию, киммерийцы зажили богато, но утратили «кочевую мощь», перестали быть той пробивной силой, когда каждый на коне, каждый — воин, а главное богатство — награбленное у оседлых соседей.

История не оставила киммерийцам времени для создания достаточно мощных собственных государственных институтов, способных защищать свой уклад жизни. И новые кочевые «повелители вселенной» (в мировоззрении кочевых народов степи, при множестве языков и верований,

понятия «степь» и «вселенная» обозначались либо одним и тем же словом, либо были производными или созвучными) смели не сумевших оказать им сопротивления киммерийцев. Степные просторы заполнили массагеты, саки, сарматы и скифы.

С этими народами древние греки познакомились уже более основательно. Массагеты, саки и скифы окружали появившиеся в Крыму греческие колонии, скифы занимали все Причерноморье, а сарматы — Приазовье. Про скифов написано довольно много. Про сарматов нам известно чуть меньше — историки склонны считать, что это предки современных осетин. Любопытно, что многие знатные польские фамилии и казачьи роды выводят свое происхождение именно от сарматов.

Тогда же появилось название Понтийская степь — так греки обозначали просторы от Каспия (знания о котором, впрочем, у них были весьма приблизительными) до Дуная.

Может быть, знакомство с греческими земледельческими технологиями, а может, собственная смекалка и располагающая к тому природа с ее богатейшими землями привели к тому, что, начиная с определенного момента, скифы и сарматы «садятся на землю» и становятся серьезными поставщиками зерна в Грецию.

Постоянные войны, разворачивающиеся в этих землях (стоит упомянуть период Боспорского царства времен Митридата, уничтоженное все-таки Римом, или единственное нашествие, случившееся не с востока, а с запада — завоевание германским племенем готов Причерноморья, Крыма и Приазовья), не меняли кардинально жизни обитателей степи. Тем более что война шла в приморских землях, а степь во всей ее глубине принадлежала людям на конях, где со скифами начали соперничать появившиеся в степях булгары.

Но в конце IV века в степи появились племена гуннов — сила гигантская, несметная и безжалостная. Есть легенда, что именно гунны («сюнну» в китайских источниках) были тем самым «первым народом», который стал использовать изобретенные в Китае стремена. Кавалерия и до того пользовалась в армиях почетом. Благодаря высокой мобильности она стала главной ударной силой именно после того, как положение всадника в седле стало устойчивым, а наносимый им удар — более весомым, чем удар пехотинца.

Опустошения, произведенные гуннами, стали фатальными для оседлого населения степи, оно не могло оправиться много веков. Земледелие было изведено под корень. И дальнейшие войны в Великой степи, брошенной ушедшими на запад гуннами, которые вели за обладание ею аланы, авары, ятваги, те же болгары, — это уже борьба исключительно за захват кочевий враждебных племен.

Мощный Тюркский Каганат, созданный гуннскими племенами, которые не откочевали к западу, земли которого краешком зацепили описываемую нами территорию, дали новое имя Великой степи — Дешт-и-Кыпчак, заодно сильно расширив представления о ее размерах — теперь Великая степь, в понимании ее жителей, простиралась от Дуная до Иртыша.

Неведомые нам оногуры, савиры, барсилы, баланджары, орды которых заполнили степь, были, однако, сметены или подчинены новыми пришельцами, хазарами. В какой-то момент именно хазары стали непреодолимым препятствием для распространения ислама, на несколько столетий отодвинув время его прихода в Дешт-и-Кыпчак.

К началу X века власть хазар в степи была бесспорной, все окрестные племена подчинялись им. Печенеги, болгары и славяне платили им дань. Наведшие ужас на Европу

венгры заплатили (по легенде) весьма солидный куш за право пересечения их земель по пути в Дунайские степи.

Постепенно с хазарами происходило то же, что происходило ранее с другими народами, чувствовавшими себя в степи в безопасности: эта земля ждала руку хлебороба. И хазары «сели на землю». Нет, не все. Кочевые традиции никто не отменял: поля должны были отстоять от городов не менее чем на 50 км, чтобы сохранять пастбища. Тем не менее арабские купцы описывают поздний Хазарский каганат как бескрайние поля, засеянные пшеницей и овсом.

Беда пришла откуда не ждали: варяги, обосновавшиеся на самом краю Дикой степи и подчинившие себе жившие там славянские и финно-угорские племена, совершили опустошительный набег на Хазарию, предав огню и разорению все, что не смогли унести с собой, угнав с собой всех захваченных жителей, которые были потом проданы в рабство.

Степь снова впала в дикое состояние. Печенеги без жесткой руки хазар разбушевались, разоряя пограничные русские города, осаждая Киев. Станным образом «прилетела ответка» и князю Святославу, уничтожившему Хазарию, — он пал жертвой печенегов, новых хозяев степи.

Жизнь степи никогда, впрочем, не была спокойной. Печенегов в итоге истребили не русские дружины, а пришедшие с востока половцы.

Именно в это время земледелие нерешительно пересекает «кочевую черту». Русские города продвигаются в сторону степи, плодородные земли манят славян, северо-западная оконечность степи все больше и больше распахивается.

Но половцы были еще более грозными и многочисленными врагами земледельца, чем печенеги. Вскоре для

степи появляется и русское наименование — «Половецкая степь».

Земледелие вынуждено вновь отступать под натиском степи. Точнее, степь, чувствуя силу, наступает. Главная половецкая ставка — Шарукан — находится недалеко от нынешнего Харькова.

В половецкую же эпоху начинается массовое переселение земледельцев с окраин Половецкой степи в районы Оки, Клязьмы и в верховья Волги.

Картина меняется радикально в XIII веке. Дешт-и-Кыпчак становятся землями Золотой Орды, а в укоренившемся на века русском наименовании эти просторы получают название Дикое поле.

Народы, населявшие этот кочевой рай, позже дали начало ныне известным нам татарам, башкирам, казахам, ногайцам, кумыкам, каракалпакам и множеству иных народностей.

Но богатые земли притягивают внимание северных стран, в первую очередь все больше набирающих силу Литвы и Москвы.

Конец XIV–XV век можно считать началом медленного продвижения на юг. Литва поначалу продвигается успешнее в этом направлении, и к XV веку эта великая русскоязычная страна простирается уже «от можа до можа» — от Балтийского до Черного моря. Но не Вильно суждено было стать великим объединителем русских земель и покорителем Дикого поля, а Москве. В то время как Литва после унии с Польшей целиком переключилась на европейскую политику и в итоге утонула в ней, Москва медленно, но упорно продвигалась на юг, сначала укрепившись по берегам Оки и сделав эту территорию бесспорно своей, потом — вынося остроги и крепости все дальше и дальше на юг.

В 1586 году глубоко в степи была устроена крепость Воронеж (на месте более ранней, судя по всему, яской крепости Варун, или Барун), но сельскохозяйственное освоение степи все еще не начиналось — помещенные в крепость стрельцы и казаки не рисковали соваться в Дикое поле.

А казакам, осевшим на Днепре и Дону, пахать землю поначалу и вовсе было запрещено. Москва бралась снабжать их всем необходимым, подразумевая, что главнейшая необходимость есть порох, все остальное казаки добывали себе разбоем, держа в напряжении не только крымских татар, главных соперников в борьбе за Степь, но и не брезгуя ограблением соседних сел и городов с христианским населением.

Впрочем, лояльность покупалась порохом плохо. Казаки, среди которых было немало беглых крестьян, зачастую досаждали и России, которую рассматривали как вполне подходящий для грабежа объект.

В середине XVII века Россия делает еще один колоссальный и даже фантастический по военному значению рывок, укрепляя собственные притязания на Дикое поле. В течение всего нескольких лет появляется Белгородская засечная черта, включавшая в себя 27 основных и 42 вспомогательных крепости и протянувшаяся от Тамбова до Ахтырки.

«Ползучая колонизация» Дикого поля шла вовсю. Приднепровье заполняли землепашцы. В XVI–XVII веках образуется территория, называемая Слободская Украина (сейчас Харьковская, Сумская, Белгородская, частично Орловская, Воронежская и Липецкая области), населенная частично людьми из-за Белгородской черты, а частично — людьми с Правобережной Украины.

Люди заполняют эти земли охотно. Первая перепись, конца XVII века, (приписывание к полкам) сообщает о 27 тысячах человек, а в конце XVIII века там проживает уже более миллиона человек.

Крепостное право все же неизбежно настигает людей и в этих краях — к 1783 году.

За мещанами, однако, остается магдебургское право, способствующее расцвету местной экономики.

К 1783 году заканчивается присоединение к России Крыма (обманутые и оттогнутые от Османской империи посулами независимости крымские Гирей* поздно поняли, с кем имеют дело) и всей Новороссии, знаменуя полное вхождение земель Дикого поля в состав России.

Собственно, именно с этого времени Россия становится величайшей зерновой державой тогдашнего мира. Бескрайние, лучшие в Европе земли, их плодородность и «бесконечность» позволяют развивать хозяйствование экстенсивно, малыми усилиями, копеечным трудом и при относительно невысокой урожайности получать огромное количество высококачественного дешевого зерна.

Дикое поле, потерявшее это наименование еще в XVII веке, окончательно перестало быть диким, а великий Дешт-и-Кыпчак, некогда царство кочевников, сегодня от Казахстана до Молдовы — одна из главных житниц мира.

* Династия крымских ханов в 1427–1783 годах.

ЛОГИКА УЛИТКИ

Земля — это великая ценность, основа основ. И эту ценность важно уметь использовать.

В этой истории я выделяю следующий экономический и политический аспект. Гунны, которые вели, по сути, захватнические войны, извели земледелие практически под корень. Но возникает вопрос: а что после? Это теория и практика дрейфующего бандита.

Есть устойчивая теория, разработанная американским профессором экономики, которая называется «стационарный бандит». Посмотрим на Тюркский каганат. Они, по сути дела, не кочевали, а были хотя бы в некоторой степени стационарны — зацепились и стали городом, табором, можно назвать как угодно. Они стали применять технологию стационарного бандита.

Что такое «технология стационарного бандита»? Логика этой экономической теории лежит в следующей плоскости: я буду вас грабить, или снимать так называемые налоги или подати, но взамен буду давать безопасность. И во времена захватнических войн и отсутствия границ того, что мы сейчас ошибочно называем государством, хазары оседают. Кочевые традиции никто не отменяет, но поля начинают обрабатывать. Мне кажется, что обработка земли — переход от кочевого образа жизни к оседлому — это фундаментальная основа изменения государственного строя.

Мы с вами, кстати, сейчас находимся на том переломном этапе, когда границы рушатся, но рушатся не физически, не захватническими войнами, а технологическими, проникновением технологий. Кто может установить

границу в Интернете? Физически ее нет и быть не может. И поэтому рушится здание под названием государство.

Вернемся к степи, которую разрабатывают, обрабатывают. Происходит ползучая колонизация. Ползучая колонизация — это появление стационарных точек. По той же схеме развивается розничная торговля. Сетевая торговля и общепит — это и есть ползучая колонизация. Ты приходишь в город, цепляешься одним объектом, а потом вокруг него выстраиваешь инфраструктуру. Цепляешься следующим объектом, и опять вокруг него выстраиваешь инфраструктуру. Именно по такой логике, логике улитки, и надо развивать бизнес: вы держите какой-то центральный блок, а вокруг него медленно, но верно раскручиваете весь ваш бизнес.

Очередное присоединение Крыма — это прямые аллюзии к современности. Присоединить-то присоединили, а помогло ли это на тот момент развитию экономики? Мне кажется, что в любую эпоху развитию экономики может помочь только грамотное управление территориями. Есть ли оно?..

MYCOP

Человек производит около двух килограммов мусора в день. Причем ученые отмечают прирост такого «производства» в последние годы: начиная примерно с 90-х годов прошлого века объем «производимого» растет примерно на 0,5 % в год. Мусор для человечества всегда был проблемой, особенно для городов. И чем больше город, тем, соответственно, больше проблема.

В Месопотамии с мусором обходились так, как сейчас обходятся с ним в бедных поселениях Южной Америки: его просто закапывали в земляной пол и закатывали сверху глиной. Все бы ничего, но пол стремительно приближался к потолку, и со временем такое жилище приходилось менять, в лучшем случае, если позволяли условия — надстраивать стены.

Или вот непонятная нам «геенна огненная». По одной из гипотез, это иерусалимская свалка в долине реки Ен-ном, которую постоянно поджигали, наверное, из самых благостных намерений, и которая распространяла жуткое зловоние.

В древних Афинах, крупнейшем мегаполисе своего времени, был принят специальный закон, обязывающий граждан вывозить мусор на расстояние в 1,5 км от города. Историки дружно отмечают, что появление первой известной нам в истории свалки резко снизило распространение эпидемиологических заболеваний. Заметим, что афинские «полигоны» не бывали вечными: мусор периодически сжигался, а золу закапывали.

В Риме с мусором боролись теми же методами, что и в Афинах, но с гораздо меньшей энергией, а большинство городов Римской империи были буквально завалены мусором, в частности тщательно обследованные

археологами Помпеи. Впрочем, на излете римской цивилизации вывоз мусора за пределы города стал уже обязательен повсеместно, и Византия это правило унаследовала.

О средневековье же даже говорить не приходится. Варвары, пришедшие на смену относительно чистоплотному Риму, заселив отвоеванные у римлян города, не понимали много из устройства жизни своих предшественников, даже, казалось бы, интуитивно понятные в употреблении водопровод и канализацию. Как мы сказали бы сейчас, цивилизационные стандарты были чрезвычайно низкими. Тот самый воздух городов, который, согласно пословице, делал человека свободным, источал невероятное зловоние.

С вавилонских еще времен для уничтожения мусора жители городов «применяли» свиней. Средневековые горожане догадались использовать этих всеядных животных сами, без «исторических подсказок» (в которых они были явно несильны). Свиньи отчасти оправдывали ожидания, но аромата городским улицам это не добавляло.

Изобретенная римлянами канализация (есть мнение, что она существовала и раньше — в Вавилоне и Мохенджо-Даро, в долине Инда, 5000 лет назад), известная как *Sewer of Mohenjo-daro* и соединенная в единую городскую сеть (ее фрагменты используются Римом и сегодня), принцип действия которой ныне известен каждому дачнику как «септик», была полностью забыта в Европе. Впрочем, Европа тех лет была относительно мало заселена, и сброс нечистот в реки частично «решал проблему».

Но самой проблемы тогдашние горожане в мусоре не видели, хотя известны случаи, когда они «разгребали завалы», в основном с целью расчистки занятого мусором пространства, или когда к городу приближался враг, а городские стены были завалены мусором доверху. История сохранила эпизоды, когда враги взбирались на городские

стены без помощи лестниц и прочих осадных приспособлений, просто по горам окружающего город мусора.

О массовых эпидемиях чумы и холеры в средневековье известно очень много, а самым распространенным диагнозом, из-за которого наступала смерть, в те годы была дизентерия (заметим, что диагнозы ставились лишь особам богатым и влиятельным, но даже они, максимально отгороженные от мусора, становились его жертвами).

В Китае, где большая скученность и жаркий климат делали проблему мусора особо острой, бамбуковая канализация появилась еще в IX веке, в провинции Сычуань, а в начале XI века такую канализацию уже имел любой заметный город в стране, и специальные чиновники следили за ее состоянием.

Европа же повернулась к теме чистоты городов только в эпоху Ренессанса, поворот этот не был быстрым.

С XVI века сначала в Париже, а потом в Амьене появились специальные службы вывоза мусора. Кроме того, хронисты описывают довольно большое количество случаев, когда жители отдельных районов средневековых городов, а то и весь город, скидывались на очистку улиц. Особую популярность борьба за чистоту улиц приобрела в XVII веке в городах Фландрии, Голландии и Германии. Впрочем, родоначальником централизованного сбора мусора ученые склонны считать Вену начала XIX века, когда горожане сдавали мусор специальным мусорщикам, оплачивая их работу по весу сданных отходов.

Наверное, точка в спорах о том, является ли мусор проблемой для здоровья, была окончательно поставлена Луи Пастером только в середине позапрошлого века.

Впрочем, проблема загрязненности городов все-таки с трудом способствовала изменению сознания. В начале XIX века средняя продолжительность жизни

горожанина в Лондоне, в то время крупнейшем городе мира, составляла менее 30 лет, тогда как в сельских районах Англии она была выше 37 лет.

Но дело в конце концов сдвинулось с мертвой точки. Властители Европы повсеместно стали выделять средства на борьбу с мусором (конечно, выколачивая их в качестве дополнительных обременений из подданных).

Перепробованы были все средства борьбы с мусором, которые применяются и сейчас, — сжигание, закапывание и переработка.

Последний способ, безусловно, наиболее желательный (японцы перерабатывали бумажные отходы в бумагу еще в XI веке), и существует довольно много разработок в этой части. Но, во-первых, в наши дни это решает проблему только 7–10 % общего объема «мусорных накоплений» (хотя и прогнозируется, что этот процент в самые ближайшие годы вырастет до 40), во-вторых, требует отдельного сбора мусора, к чему человечество шло довольно долго, и нам с вами прекрасно известны страны, которых это до сих пор не затронуло вовсе.

В 1874 году в Ноттингеме для уничтожения мусора впервые была применена мусоросжигательная печь, чуть позже остроумно включенная в паровой двигатель. Мусор сжигали всегда, но именно с этого момента начинается отсчет истории мусоросжигательных заводов.

Эта нехитрая технология вскоре перебралась в США, где породила несколько удивительных новшеств, которые, к счастью, так и не «встали на крыло», не стали использоваться массово. К таковым относятся, например, мусоросжигатели прямо в домах (в Чикаго они помимо уничтожения мусора давали 35 % отопления) и закон, согласно которому каждые четыре домовладения обязаны иметь общий мусоросжигатель, который представлял собой

мусоропровод, заканчивающийся печью. Произносятся «к счастью», мы имеем в виду не только угар, вечный бич подобного оборудования, но и выделяемые в большом количестве при горении мусора диоксины — яд, высокая концентрация которого в воздухе смертельно опасна для человека.

Споры о безопасности мусоросжигательных заводов ведутся до сих пор (и в начале века они разгорелись с особой силой). У этой темы есть свои сторонники (которые изобретают все новые, более совершенные и дорогие способы фильтрации дыма) и свои противники. Но несомненно, у таких технологий есть определенный плюс перед технологией номер три — закапыванием мусора.

Сегодня одна только наша, вовсе не маленькая, но и не самая многочисленная страна на планете, производит в год мусора в количестве, которого хватило бы, чтобы завалить территорию, сопоставимую с размером Кипра.

Единого, быстрого и «волшебного» решения, как очистить мир от мусора, нет.

Гигантское количество площадей в нашей стране, абсолютно непригодных для жизни, тоже никак не способствует решению экологической проблемы. Во-первых, тундру жалко, во-вторых, мы не раз наблюдали, как нечто временное становится очень даже постоянным. Есть еще и «в-третьих»: если переносить на непригодные для жизни территории не только мусор, но и мусоросжигательные заводы, это приведет к резкому удорожанию утилизации мусора и к необходимости хотя бы минимального заселения этих «непригодных для жизни» пространств.

Борьба с мусорными отходами сегодня — один из величайших вызовов человечеству. И стопроцентного решения этой проблемы пока, увы, не существует. Впрочем, нет никаких сомнений, что решение будет найдено, причем в весьма скором будущем — слишком уж актуальна эта задача.

НЕ БУДЕМ ВАРВАРАМИ

Мусорная проблема, как мы видим, существовала всегда.

Посмотрите, что такое геенна огненная. Многие думают, что это какая-то кара божья. А на самом деле это наше неумение выстраивать стандарты жительства и сожительства. Геенна огненная, по одной из гипотез, — всего лишь свалка.

Первый стандарт переработки мусора — вывоз на полтора километра от места проживания. Сейчас, конечно, стандарты меняются. И это правильно, потому что и мусора у нас больше, и он более токсичный. В древние времена не было такого количества искусственных материалов. Все отходы были натуральными, и они естественным образом перерабатывались и уничтожались.

Один из важных аспектов мусорной проблемы — «варвары». Они существуют и сейчас. Это люди, которые не перерабатывают мусор. Это как раз и приводило к упадку цивилизаций. Прямое следствие. Когда ты не перерабатываешь мусор, ты уничтожаешь свою цивилизацию. И даже свиньи нам не в помощь. Они могут перерабатывать только органический мусор, а от неорганического они, к сожалению, погибают.

Неумение человечества перерабатывать свои собственные отходы в прошлом приводило к эпидемиям. Эпидемия COVID-19 у нас с вами на глазах. Она, конечно, не связана с мусорной проблемой, но один из очагов COVID-19 — Индия. В январе, когда эпидемия только началась, я сразу сказал: бойтесь, что она перекинется в Индию, именно в Индии будет один из крупнейших очагов.

Потому что такого уровня антисанитарии, как в Индии, нет практически нигде. Так и получилось.

Одним из лидеров по переработке мусора сегодня является Вена. Если вы не знаете, то, например, в Российской Федерации перерабатывается не более 15 % мусора. В Вене даже есть мусороперерабатывающие, мусоросжигательные заводы, которые стоят в черте города.

У нас со стародавних времен есть три метода работы с мусором: сжигание, закапывание, переработка. Сжигание, как вы видите, начинается еще в XIX веке, но прогрессивным оно от этого не стало, потому что невозможно переработать токсины, которые выделяются с дымом. Притом, что тогда не было искусственных неорганических материалов, таких как пластик. Большая часть изделий, которые тогда производились, были из органических материалов. И даже тогда не было возможности вывести из дыма диоксины.

В России пока преобладает второй способ, самый ужасный — закапывание. У нас под мусорными полигонами целая Франция. Представляете? Когда у нас горели леса, эта площадь равнялась Бельгии. У нас огромная страна, и мы крайне неэффективно распоряжаемся ее территориями: захораниваем целую Францию мусора, сжигаем целую Бельгию, но не мусора, а лесов.

Отношение к мусору — это показатель цивилизованности народа. Давайте попробуем быть цивилизованными в этой части, начнем разбирать мусор хотя бы на три основные фракции: пищевые отходы, пластик и стекло (или бумага) и по возможности сдавать твердые отходы в переработку. И мир станет чище, и нам станет лучше.

КРЕСТЬЯНСКИЙ СЫН

В сказках, если это сказки со счастливым концом, крестьянский сын в финале непременно становится царем. И хотя все прекрасно знают, что для того, чтобы стать царем, разумнее всего родиться царским сыном, в реальности сказочные превращения крестьянина в царя бывали.

Когда монголы завоевывали Китай (на что ушло несколько десятилетий — страна была большая, густонаселенная, отчаянно сопротивлявшаяся), «новые порядки» в хозяйственную жизнь Китая они внедряли постепенно, по мере продвижения орды с севера страны (захват которой начался еще при Чингисхане, с 1210 года — Пекин был захвачен в 1215 году) на юг, который был побежден внуком «потрясателя вселенной», Хубилаем, провозгласившим себя императором Китая в 1271 году.

Захватив север Китая, монголы принялись обустроить свой быт, согнав крестьян с пахотных земель и обратив эти земли в пастбища. Для народа, в понимании которого богатство измерялось количеством голов в стадах, такое поведение, наверное, было естественным. Но война была долгой, и победители постепенно принимали многие из китайских обычаев в быту, а природное любопытство кочевников заставляло их пробовать понять, как так вышло, что, не обладая большими стадами, местные жили богаче.

В итоге, экономическое устройство, позволявшее жить богато, было завоевателями по-своему (через призму кочевого взгляда) усвоено.

Первоначальное намерение истребить население страны, а ее земли превратить в пастбища, так и осталось невоплощенным (за что спасибо знаменитому советнику

Чингисхана, Елюй Чуцаю), и монголы на свой лад стали повелевать Китаем, опираясь на традиционные китайские приемы управления, но неизбежно внося собственный монгольский колорит (самым большим опасением их было раствориться в массе китайцев, поэтому всячески поддерживалась подчеркнутая верность традициям степи).

В южной части Китая (империя Сун) захватчики конфисковали землю у всех (за исключением монастырей: монголы поддерживали все без разбора религии, правильно понимая их природу, и буддисты в Китае не стали исключением, — с легкостью обменивали свою лояльность на доходы от властей) и поделили ее между собой.

Крестьяне стали арендаторами, что привело к серьезным переменам в устройстве жизни и экономике страны. Арендатор отдавал плату за землю урожаем — в среднем платил 50–60 % урожая. Землевладельцы подходили к установлению такой платы «рачительно» и «с пониманием»: оставшегося урожая должно было хватить на прокорм семьи и семена.

В реальности же любые колебания, связанные с неурожаем, — засуха, наводнения, болезни, нашествие насекомых — приводили хозяйство арендатора к краху. Приходилось занимать у землевладельца часть своего урожая под обещание расплатиться с урожая следующего года, и крестьянин попадал в ситуацию, хорошо известную как «долговая кабала», возможности выпутаться из которой уже не было. Приходилось расплачиваться домашней утварью или орудиями труда (обработка земли без которых была либо сильно усложнена, либо вовсе невозможна), а то и членами семьи. И крестьянин пускался в бег.

Это бегство арендаторов приняло поистине повальный характер. Итогом бегства становилось большое

количество свободной земли, обрабатывать которую было некому, а «недополученную прибыль» землевладелец перекладывал на пока еще не сбежавших, увеличивая для них стоимость аренды.

Бегство крестьян постепенно приняло характер эпидемии. Так, в одном только 1283 году и только из северного Китая бежало 150 тысяч семей арендаторов.

Прямо-таки маниакальная страсть китайских чиновников подсчитывать и записывать все на свете позволяет понять масштабы экономической катастрофы, случившейся в период царствования монгольской династии Юань. Так, в домоногольский период в государстве Цзинь (север Китая) было 7,684 млн дворов с населением 28,320 млн человек, а в государстве Сун (южный Китай) 12,670 млн дворов с населением 45,810 млн человек.

Всего через 10 лет после официального воцарения Хубилая, в 1281 году, в Китае уже насчитывалось 13,200 млн дворов с населением 58,830 млн человек, включая завоевателей-монголов и привечаемых ими среднеазиатов. То есть за 10 лет число хозяйств сократилось на 7 млн, а число жителей — на 20 млн.

Одновременно с арендной платой натуральным продуктом существовали и другие налоги вроде денежных выплат (монетой, а позже и бумажными деньгами). Во время войны или военной угрозы у крестьян реквизировали тягловый скот, лошадей и быков (который не особо охотно возвращали, возможно, что и не возвращали вовсе).

Ремесленники, так восхитившие монголов, повсеместно становились жертвами охватывавшего страну голода, сильного и быстрого сокращения собственного рынка потребления вследствие массовых разорений и девальвации бумажных денег.

Китайцам была непонятна неумная страсть своих господ-кочевников к ведению постоянных войн и жажде все новых и новых завоеваний. Монголы завоевали Бирму и Вьетнам, Корею и Камбоджу, десантировались на острове Ява, и только экспедиция в Японию закончилась неудачно — флотилию Хубилая разметал Камикадзе, «священный ветер».

Война — это большие затраты, что подданные императоров династии Юань постоянно испытывали на своих спинах, однако их «испытания» не могли остановить кочевников, привычных к «экономике ограблений». Война кормила элиту захватчиков лучше, чем земля и непонятные правила взаимоотношений в оседлом мире.

Нельзя сказать, что императоры Юань не боролись с тяжким положением крестьян и не пытались как-то восстановить экономику (сказывалось влияние конфуцианцев). Но невероятных масштабов коррупция не позволяла правителям распоряжаться ресурсами. Так, выделялись большие деньги на повсеместное устройство «хлебных складов», которые должны были стать регуляторами цен на зерно (своего рода резервный фонд того времени), но эта разумная мера не принесла результата — склады всюду стояли пустыми, а выделенные на закупку зерна деньги растворились.

Без взяток невозможно было решить ни одну задачу.

В итоге династия Юань оказалась, по китайским меркам, одной из самых мимолетных в истории Китая — она протянула около 100 лет.

В 1351 году разлилась Хуанхэ. Крестьяне, во множестве согнанные туда на строительство дамб, оказались в ужасном положении людей, терпящих бедствие. Вспыхнуло стихийное восстание, известное как «восстание красных

повязок», переросшее в настоящую войну, и закончившуюся в 1368 году победой восставших.

Лавры же главного победителя в, так сказать, «индивидуальном зачете» достались Чжу Юаньчжану, сыну крестьянина. Еще в юности его семья погибла во время эпидемии, сам будущий император бежал в монастырь (где овладел начатками грамоты), а после его разорения скитался по стране, спасаясь от голода попрошайничеством.

Однажды он примкнул к шайке разбойников и спустя какое-то время стал ее предводителем, а позже его шайка примкнула к восставшим. Благодаря незаурядным личным качествам он обратил на себя внимание одного из предводителей восставших, Го Цзысина, став его «правой рукой» и зятем.

В 1356 году восставшие взяли Нанкин, который Чжу Юаньчжан сделал своей столицей (формально он находился в подчинении Хань Линьэра, главы «красных повязок»). А несколько лет спустя Хань Линьэр странным образом утонул, будучи то ли гостем, то ли заложником у Чжу.

Восставшие, как это часто случается, после победы над монголами еще долго делили власть, воюя друг с другом. Наконец, в 1367 году Чжу Юаньчжан победил своего последнего соратника, некоего Чжан Шичена, которого, в духе того беспощадного времени, забили до смерти палками на глазах у Чжу.

Война с монголами продолжалась еще довольно долго, можно было говорить о ее окончании только после того, как в 1380 году был сожжен Каракорум — столица Монголии, или, как именовалось тогда в Китае это государство, «Северного Юань».

В 1368 году Чжу Юаньчжан, сын крестьянина, внук старателя и шамана, бывший монах, бывший нищий, бывший

разбойник, объявил себя императором и основал новую династию Мин, просуществовавшую до следующего завоевания Китая чужеземцами, на этот раз маньчжурами, в XVII веке.

Разумеется; экономику страны ждали большие перемены. Только вот, как это случалось всегда, при всех правлениях и во все времена, сын крестьянина, бесконечно сочувствуя крестьянам, мало чем улучшил их положение.

ИЗ ГЯЗИ В КНЯЗИ

Скорее эту повесть можно было бы озаглавить так. Потому что ключевым вопросом являлся род деятельности. А род деятельности — грабеж и разбой.

Пробежимся по немаловажным экономическим аспектам, которые здесь отражены. Это установление запретных налогов, которые сразу же приводят к тому, что население становится закредитованным. А крестьяне переходят в состояние рабов. В итоге люди просто уходят с земель.

Бегство крестьян и опустошение земель опять же приводило к увеличению налогов и впоследствии — к падению режима, падению государства. Это порочная цепочка, прямой путь к коррупции. Чтобы освободить себя от тех или иных податей, которые абсолютно несправедливы, естественно, каждый мелкий чиновник, понимая, что его путь короток в этой жизни, устанавливал собственную мзду.

Перейдем к нашим героям. Чжу Юаньчжан. Обычный грабеж. Обычный рост. У нас огромное количество таких

людей, которые не то что из грязи в князи, они даже не обладают нужной квалификацией, а руководят целыми отраслями. Хорошо ли это для отрасли? А самое главное — хорошо ли для того класса, из которого якобы приходит сей муж. Благоглупости воспроизводятся часто. А вот происходит ли развитие самой отрасли и есть ли от этого польза? Скорее нет, чем да.

Все-таки постепенное развитие личности и квалификации, постепенный приход к высокому уровню управления, министерскому ли, президентскому ли, как мне кажется, является залогом успеха и отрасли, и государства.

ХАЗАРИЯ

Как ныне собирается *Вещий Олег*
Отмстить неразумным хазарам.
Их села и нивы за буйный набег
Обрек он мечам и пожарам.

Безобидная пушкинская строфа является объектом серьезных споров. А были ли у хазар, тюркской народности, вообще «села и нивы» или речь идет о походах князя Олега против данников хазар — славянских племен кривичей и вятичей?

Хазарский каганат («каган» — привычный в степи титул верховного правителя), как считают, образовался в 650 году и явился «продолжателем» восточного Тюркского каганата и Великой Болгарии. Хазары составляли значительную часть населения своих государств-предшественников.

В первой половине VII века болгары откочевывают на север (появляется Волжская Булгария) и на запад, за Дунай (будущее Болгарское царство), и хазары, населяющие преимущественно Северный Кавказ, становятся главной силой Великой степи.

Укрепление союза племен и его развитие связано (что естественно для кочевников, до них и после них) с ограблением соседних оседлых народов, а самым выгодным делом становятся походы в соседнюю Персию и в Закавказье.

Тактика внезапных нападений на соседние народы довольно долго приносит хазарам успех. Но в конце концов и арабы, и византийцы переходят к жестким мерам противодействия грабителям: первые совершают несколько походов в земли хазар, используя невероятно огромное

войско (судя по всему, преследуя хазар, добираются даже до среднего течения Волги), вторые, постепенно тесня противника, строят оборонительные сооружения на границе, сильно усложняющие продвижение кочевых орд.

Хазары переносят свою столицу из земель современного Дагестана (где ощущают чрезмерное давление со стороны своих соседей, которых они сделали своими врагами) на Волгу. К этому времени в их власти не только земли Северного Каспия (Каспийское море в те времена именуется Хазарским), Кубань и земли между Волгой и Доном, Доном и Днепром, но и большая часть Приазовья и Северного Причерноморья, а также Крым (который генуэзцы еще в XVI веке именуют Хазарией).

Сыграв свою историческую роль в качестве «живого щита» против арабской экспансии и отчасти нашествия «степи» в Европу (куда «пропущены» были только признавшие хазар как сюзеренов венгры), каганат в начале IX века, все еще оставаясь своего рода бастионом, закрывающим Восточную Европу, меняется качественно. Как это часто бывает, правители обнаружили более доходный, менее затратный и не такой опасный способ зарабатывания: на смену ограблению всего окрестного населения приходит контроль за торговыми путями и взимание дани с подвластных племен.

Единого размера дани не существовало: кто-то платил «шляг (серебряную монетку) с лемеха», кто-то «по белке с дыма», кто-то расплачивался детьми (эта жуткая норма реально существовала как вполне «законная», хотя кавычки здесь уместны для нас, но не для современников каганата).

Рабы были основой торговой экономики Хазарии (хотя у самих хазар рабство не прижилось). Прибывавшие со всех концов света в их столицу Итиль товары

(среди которых ценились пряности, вино, оружие, шелк, драгоценные камни и серебро) стоили дорого, обменять все это на собранный с данников мед, воск и даже ценные всеми меха (добываемые славянами и булгарами, но повсеместно называемые «хазарскими») не выходило, и спасали торговый баланс только рабы, на которых в Византии и мусульманских странах существовал устойчивый спрос.

С VIII века Хазария получает, вполне заслуженно, славу одного из мировых торговых центров. И дело здесь не только в удобном пересечении торговых путей, о которых нам так часто и по любому поводу любят рассказывать учебники, но и в «человеческом факторе», феномене сообщества еврейских купцов, известных как раданиты (или радхониты).

Получив особые преференции от кагана и бека (который фактически и правил страной — каган был «богом», тогда как бек — «царем», по-еврейски — «малихом», откуда берут названия «мелек» и «халиф»), раданиты развили бурную деятельность, охватывающую весь известный в те годы мир — от Британских островов и полудиких стойбищ викингов до Китая и Индонезии.

Практически не существовало ни одного значимого в торговом отношении города, где не было бы сильной общины купцов-евреев. Например, считается, что такая община в Киеве появилась еще до захвата его варягами. Именно в волжскую степь активностью раданитов был «повернут» Великий шелковый путь.

Раданиты активно использовали и морские пути, во всяком случае, их общину в те годы называют крупнейшей среди торгующих в Средиземном море и Индийском океане, но из мест, отдаленных от морей, именно Итиль стал центром их деятельности.

Со слов арабского географа Ибн-Хордадбха мы узнаем, что «Путь раданитов, которые говорят по-персидски, по-румски, по-арабски, по-франкски, по-андалузски, по-славянски: они путешествуют с запада на восток и с востока на запад морем и сушей. Они возят евнухов, служанок, мальчиков, шелк, меха и мечи... На обратном пути они берут мускус, алоэ, камфару, корицу и другие произведения восточных стран».

Раданиты перевозили не только товары, но и знания. Нет никаких сомнений в том, что именно они привезли в Европу арабские цифры и секреты изготовления бумаги.

Конечно, процветанию еврейской торговли помогали постоянные «торговые войны» между христианскими и мусульманскими торговцами и почти регулярные запреты на заход купеческих судов в «свои» порты, но на еврейских купцов эти запреты не распространялись.

Логично, что с деятельностью еврейских купцов связывают и принятие хазарами иудаизма, хотя, скорее всего, эта религия стала только лишь религией знати — хазары отличались веротерпимостью, и торговый интерес всегда преобладал у них над политическим и религиозным.

Историк Аль-Масуди, описывая один из хазарских городов, замечает, что они «исповедовали три веры одновременно: по пятницам вместе с мусульманами посещая мечеть, в субботу с евреями — синагогу и в воскресенье с христианами — церковь, желая достигнуть истины всех религий».

Относительный покой, воцарившийся в землях хазар, и приводит к оседлости. Некоторые кочевники оценивают плодородность земель, на которые их занесла судьба, и коренным образом меняют образ жизни. В Дагестане почти все хазары «сели на землю» и обрабатывают так часто упоминаемые путешественниками виноградники.

Во множестве их примеру следуют на Кубани, в Приазовье и в Крыму.

Арабы пишут о полях, раскинувшихся в волжских степях, упоминая, однако, что они волей властителей расположены на большом удалении от городов. Видимо, Пушкин все-таки был прав насчет «сел и нив».

В X веке у хазар появляется сильный и беспокойный сосед, потенциальные последствия появления которого они, однако, недооценили: скандинавы, захватывая славянские племена от Балтики вниз по Днепру, стали проявлять значительный интерес к Хазарии.

Возможно, первые походы русов на Византию, Венгрию и Польшу ублажали каганат, уверив хазар в том, что агрессия их соседей имеет иное направление. Даже когда русские князья стали «отбивать данников» у хазар, совершая походы в бассейны Оки, Клязьмы и верховья Волги, это не вызвало большой озабоченности.

Так или иначе, но походы князя Святослава, завершившиеся разгромом и полным уничтожением каганата, судя по чисто «военному аспекту», оказались для хазар полной неожиданностью. В 969 году этот «бастион цивилизации» перестал существовать.

На его развалинах некоторое время присутствовали два русских анклава — Тмутаракань в Тамани и Белая Вежа на левом берегу Дона (бывший хазарский Саркел, отстроенный византийскими архитекторами), но и они пали под натиском все новых и новых кочевых орд, теперь уже беспрепятственно прибывающих с востока к границам Руси, — печенегов, огузов, половцев, а позже и монголов.

Кстати, возможно, те самые печенеги, заполонившие собой южные степи, в конце концов и убили князя Святослава, подкараулив у днепровских порогов по возвращении его после поражения из Болгарии.

После разгрома Хазарского каганата исчезают и раданиты, что вряд ли можно связывать напрямую только с падением Хазарии. Начинается эпоха, которую иногда называют эпохой «национальных торговцев», которые получают привилегии от правителей (конечно, не по незначимому тогда «национальному» признаку, а по признаку служения правителю), а волна гонений на евреев, начатая в Византии, постепенно охватывает всю Европу и Азию.

Шелковый путь «выпадает» на пару столетий и оживает только накануне создания империи Чингисхана. Проложенные раданитами торговые маршруты неспешно прибирают к рукам итальянские (в Средиземном море) и арабские (в акватории Индийского океана) торговцы, но в истории больше никогда не будет купеческой корпорации, которая держала бы в своих руках все торговые пути на всей их протяженности.

ЗНАНИЕ — СИЛА

Один из важных аспектов, на который я хотел бы обратить внимание в этой истории, — мультикультурализм. Даже больше — мультирелигиозность. Когда мы говорим о хазарах, то, естественно, вспоминаем пушкинские строки о Вещем Олеге, но меня интересует здесь именно вот этот момент: для достижения истины, для познания хазары пытаются охватить все религии — и мусульманство, и иудаизм, и христианство.

Второй аспект, который, на мой взгляд, очень важен, — это развитие еврейской диаспоры. Являясь торговцами, они используют знание языков, и это им позволяет быть

наиболее успешными. Это прямая аналогия с тем, как развивается предпринимательство во всем мире. Вы накапливаете багаж знаний. Какие именно знания вам понадобятся, зачастую не всегда известно. Поэтому я всегда говорю, что обучиться предпринимательству практически невозможно. Предпринимательство и экономика — это огромный пласт разнообразных знаний. Запомните: выбор — это всегда недостаток информации. Если вы обладаете полной информацией, выбора, как правило, нет, вы уже идете по какой-то проторенной и верной дороге.

В данном случае, когда мы говорим о еврейской общине, раданитах так называемых, они на своем пути, как репей, цепляют любые крохи знаний, накапливают и ассимилируют языки, культуры. И в дальнейшем развивают. Поэтому полиглотство, тяга к знаниям представляются мне очень важными в развитии любой культуры, любой религии и любого государства.

Следующий аспект — оседлость против кочевого образа жизни. Мы привыкли представлять викингов как неких добрых сказочных героев. На самом деле это очень жестокое сообщество, нация (можно было бы назвать их так, если бы они имели какую-нибудь национальность), которая, по сути, была первым провозвестником уничтожения другого культурного слоя, а именно — хазар. Поэтому помните о взаимосвязи между развитием технологий и образом жизни. Если образ жизни меняется, меняется и технология, в данном случае — технология торговли.

КАУЧУК

Большее всего Колумб по возвращении из своего первого плавания удивил испанский двор непонятными тяжелыми шариками черного цвета, которые, ударяясь о землю, подпрыгивали необыкновенно высоко. Зеваки были поражены, двор был в восторге, церковь обсуждала, нет ли здесь влияния дьявольских сил, ученые пробовали разгадать эту странную загадку... Через какое-то время, однако, шарики пришли в полную негодность, и человечество надолго забыло об этих игрушках. Да и век географических открытий не переставал поражать диковинками, и внимание публики быстро переключалось на иные чудеса.

Через 300 лет после Колумба, однако, французская экспедиция в Южной Америке обнаружила дерево гевею, застывающий млечный сок которого, латекс, индейцы использовали для изготовления тех самых шаров. А еще индейцы делали из него обувь, которая оказалась непромокаемой и эластичной, сосуды для воды и укрывались застывшими кусками сока гевеи от дождя. О чем Шарль Мари де ла Кондамин в 1734 году сделал доклад в Парижской академии наук, сопроводив выступление демонстрацией самого предмета.

Каучук (это индейское слово прижилось, хотя сам Кондамин назвал его «резина», от латинского *resina* — смола) был прекрасен и интересен, всем ученым было очевидно, что его применение чем-то поможет человечеству, но угадываемые перспективы никак не воплощались во что-то дельное. Впрочем, в 1770 году английский химик Престли нашел-таки каучуку применение: было обнаружено, что он отлично стирает грифельные изображения.

Сейчас мы прекрасно понимаем, что дело никак не могло ограничиться ластиком. Но это мы, и это сейчас. А в те

далекие годы попытки экспериментировать с этим материалом были уделом редких чудаков с весьма скромными шансами хоть на какой-то успех.

Хотя подтяжки все-таки придумали. В 1820 году, когда англичанин Торстон наконец привел средства для поддержания штанов к современному нам эквиваленту подтяжек, французы, спустя несколько месяцев, уже щеголяли в подтяжках фасона Торстона с каучуковой вставкой, которая делала этот аксессуар удобнее.

Первый масштабный всплеск восторга, однако, был связан с именем шотландца Макинтоша, который в 1823 году придумал водонепроницаемый плащ, поместив тонкий слой каучука между двумя кусками ткани. Он обессмертил свое имя этим изобретением, но мгновенно вспыхнувшая и охватившая все континенты мода на макинтоши сменилась разочарованием: в холод плащи трескались и ломались, в жару расползались и теряли форму, таяли.

Та же самая беда обрушила и довольно кратковременный всплеск интереса к надеванию поверх обуви неуклюжих «лаптей» из каучука — галош, который тогда, впрочем, за пределы Америки не вышел.

Чуть позже случился еще один всплеск эпидемического характера благодаря изобретенной англичанином Чаффи прорезиненной ткани (растворенный в скипидаре каучук, смешанный с серой, «намазывали» на ткань).

Казалось, прорыв случился. Прорезиненная ткань завоевывала поклонников миллионами. Началось массовое производство одежды, обуви, головных уборов, даже крыш для фургонов и домов. Увы, все закончилось так, как и должно было закончиться: зимой вся одежда и крыши «сломались», летом — растеклись, издавая при этом ужасное зловоние.

Пыл чудаков-экспериментаторов, однако, нисколько не был охлажден. Следующий наш герой, американец Чарльз Нельсон Гудьир, был чудаком из чудаков, про которого современники говаривали: «Если вы увидите человека в резиновом пальто, резиновых ботинках, резиновом цилиндре и с резиновым кошельком, а в кошельке ни единого цента, то можете не сомневаться — это Гудьир».

Наверное, история бизнесмена Гудьира и его веры в конечный успех достойна отдельного рассказа, но заметим лишь, что важнейший шаг к своему открытию он сделал в филладельфийской тюрьме, куда его заточили кредиторы. Любителям темы гуманизации или ужесточения пенитенциарной системы сообщим также, что одно из важнейших открытий в истории человечества сделано было в тюрьме не теоретически, а экспериментально: у Гудьира была возможность нагревать «индейский каучук» с магнезией.

Это стало началом прорыва в изобретении технологии вулканизации. Победное шествие резины по планете остановить уже было невозможно.

Кстати, Goodyear Tire and Rubber Company не имеет отношения к первооткрывателю — она создана почти через 40 лет после его смерти и названа в его честь.

Мало кому нужный до того и очень дешевый каучук вдруг стал нужен всем и одновременно.

Бразилия, располагавшая крупнейшими в мире площадями с каучуконосами, переживала экономический бум. Император Педру II, который остался в памяти не только как монарх разумный, но и как монарх крайне жестокий, издал указ, по которому вывоз за пределы страны семян гевеи карался смертью.

Тем не менее некий Уикхэм, которого молва именует шпионом, смог в 1876 году тайно вывезти 70 тысяч семян

гевеи, и в английских колониях в Юго-Восточной Азии были заведены, как тогда писали, «альтернативные плантации», которые скоро стали поставлять на мировой рынок каучук по более низкой, нежели бразильский, цене.

Резиновые изделия открывали для себя все новые и новые рынки.

Революционным событием стало изобретение и массовое внедрение банальной ныне резинки для трусов.

Фантастическую популярность набирали и шины на резиновом ходу, внедрение которых сопровождалось обязательными курьезами вроде требований для возницы непрерывно трубить в рожок, предупреждая пешеходов о своем приближении, так как, в отличие от металлических колес, резиновые были «бесшумными».

В Москве был издан указ об оснащении экипажей на резиновом ходу специальным номерным знаком, дабы обрызганный грязью из-под шин (якобы она разбрызгивалась много сильнее, чем из-под деревянных или металлических колес) смог увидеть номер и предъявить претензии к обидчику.

Мир между тем искал и находил все новые и новые способы применения этому удивительному материалу. В первые годы XX века номенклатура резиновых изделий насчитывала уже более 40 тысяч наименований.

Романтическая история природного каучука завершается в конце 30-х годов прошлого века: благодаря открытию Лебедева (открытие было совершено еще в 1910 году и много лет «шлифовалось») СССР в 1932 году начал производство искусственного каучука. В 1936 году начато аналогичное производство в Германии, а к началу 1940 года — в Бельгии, США, Англии и Франции.

История резины в СССР любопытна еще и тем, что за год до серийного выпуска искусственного каучука

товарищ Сталин, делу которого по части импортозамещения мы и по сей день верны, дал указ найти свой, местный каучуконос, чтобы не зависеть от поставок гевеи, английской или бразильской. В итоге удалось найти казахский одуванчик, кок-сагыз. Не гевея, но все-таки... Была дана команда культивировать это растение, чем и занималось немалое количество людей и институтов.

За празднованием начала производства синтетического каучука приказ о культивировании кок-сагыза отменить забыли, и более двух десятилетий мы всей страной с серьезными лицами выращивали это стратегическое сырье.

Отрезвление наступило в 1954 году... С тех пор кок-сагыз более не культивируется.

Невозможно, конечно, используя термин «резиновое изделие», не упомянуть про резиновый презерватив, тем более что он-то и был одним из первых изделий, которое пришло людям на ум после изобретения процесса вулканизации. Он был выпущен в 1855 году.

К концу того десятилетия это изделие, которое поначалу было многоразовым (что подавалось как маркетинговое преимущество перед кожаными), выглядело как небольшой колпачок и делалось на заказ (не станем утомлять читателя анатомическими подробностями снятия мерок), выпускалось уже на каждом резиновом заводе на планете (в том числе и на заводе в Санкт-Петербурге, который был открыт в 1860 году).

В 1877 году в Англии появилась первая в мире фирма, которая избрала производство презервативов своей специализацией.

В 1900 году в Нью-Йорке уже 45 % женщин использовали презервативы регулярно — при резком противодействии моралистов и, как ни странно, феминисток.

Россия сегодня производит около 50 тысяч наименований резиновых изделий (сравните с 40 тысячами в мире на заре прошлого века), а сколько их производит мир, никто даже не берется подсчитать, так как потребности в этом чудесном материале, по словам специалистов, растут лавинообразно.

НАЙТИ СТО СПОСОБОВ ПРИМЕНЕНИЯ...

Именно несчастный Колумб, чью статую свалили в Соединенных Штатах, первым привез к испанскому двору этот прекрасный материал. Заметьте, сколько всего потом из него было изобретено.

В этой истории я хочу уделить внимание тому, сколько проводилось экспериментов с одним и тем же материалом и сколько применений ему было найдено. Когда мы говорим о том, как можно использовать ту или иную вещь, я регулярно отсылаю коллег-предпринимателей к междисциплинарному изучению. Здесь я вижу яркий пример междисциплинарного изучения. По сути дела, никто со времен Колумба не предполагал, что сок гевеи, эти мячики, которые просто подпрыгивают, может как-то использоваться. А смотрите, как пошло. И плащи, и калоши, и даже крыши. Огромное количество экспериментаторов трудилось над тем, как можно использовать каучук. Это и есть предпринимательство.

И конечно, нельзя не упомянуть величайшего человека, который открыл вулканизацию. Гудьир, человек-легенда. Он был фанатично предан этому материалу, фанатично

изучал его, применял во всех возможных ипостасях... На мой взгляд, такие фанатичные и целеустремленные попытки прикладного использования обычного материала являются важным аспектом в предпринимательстве и вообще экономике.

Конечно, никто не может обойти вниманием резиновое изделие № 2, которое у нас, страшно сказать, было изобретено еще до отмены крепостного права. Оно пришло на смену кожаным изделиям. Отметку про крепостное право я делаю по причине того, что многие считают, что большая часть изобретений появилась после и технический прогресс пошел после. Ничего подобного. Это в России просто поздно отменили крепостное право. А на самом деле во многих странах технический прогресс шел до крепостного права.

Насколько мы сможем и дальше экспериментировать с простыми материалами, например с графеном, применять его в электронике, аккумуляторах, — это вопрос к нам, предпринимателям, экономистам и просто гражданам.



Серия «Умный бизнес»
Издание для досуга
Демалысқа арналған баспа

Дмитрий Потапенко, Александр Иванов

БЕЗУМНАЯ ЭКОНОМИКА ДЛЯ ДУМАЮЩИХ ЛЮДЕЙ

*Компьютерная верстка: Никитин Р.
Корректоры: Дубовая Л., Натарова Н.
Ответственный редактор: Яхина А.
Редактор: Мурашова Ю.*

Подписано в печать 18.09.2020. Формат 60×90/16.
Гарнитура IBM. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл.-печ. л. 20,00. Тираж 3000 экз. Заказ 8075.

Общероссийский классификатор продукции
ОК-034-2014 (КПЕС 2008); 58.11.1 — книги, брошюры печатные.

ООО «Издательство АСТ» 129085, Москва, Звездный бульвар,
д. 21, стр. 1, комн. 705, пом. I, 7 этаж

Наш сайт: www.ast.ru E-mail: prime@ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.ru

Оригинал-макет подготовлен редакцией «Прайм»

Произведено в Российской Федерации.

Изготовлено в 2020 г.

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432960, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

«АСТ баспасы» ЖШҚ

129085, Мәскеу қ., Звездный бульвары, 21-үй,
1-құрылыс, 705-бөлме, I жай, 7-қабат.

Біздің электрондық мекенжайымыз: www.ast.ru

E-mail: prime@ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дукен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан и Представитель по приему претензий
в Республике Казахстан — ТОО РДЦ Алматы, г. Алматы.
Қазақстан Республикасына импорттаушы және Қазақстан Республикасында
наразылықтарды қабылдау бойынша өкіл — «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», Б литері офис 1.

Тел.: 8(727) 2 51 59 90, 91, факс: 8 (727) 251 59 92 ішкі 107;

E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz, www.book24.kz

Тауар белгісі: «АСТ» Өндірілген жылы: 2020

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген

Өндірген мемлекет: Ресей

ХАЛЯВЩИК НИКОГДА НЕ СТАНЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ

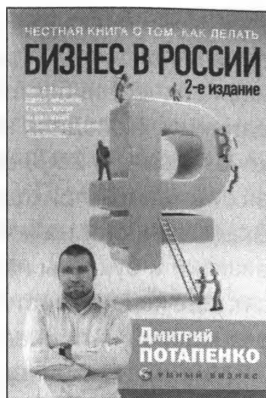
Волшебной пилюли нет. Нет, не было и не будет. Ждать нечего. Никто не придет, не возьмет вас за ручку и никуда не поведет. Я не родился с золотой ложкой, уже в третьем классе меня задерживала милиция за торговлю жвачкой.

На семинарах молодых предпринимателей я всегда привожу в пример Китай. Это колоссальная разница — как работают китайцы и как русские.

В 1995 году, когда я приехал туда в первый раз, это была нищая полуголодная страна, пребывающая в такой же точно разрухе, что и Россия. Сегодня Китай — вторая, если не первая, экономика мира, мировая фабрика по производству всего. Я помню китайские пуховики, расплзающиеся на волокна. Сейчас китайцы запускают космические корабли и вводят юань как резервную валюту.

Перемены, произошедшие в Китае за эти годы, меня шокировали. Город Чанджи, который в 90-х был деревней с земляными дорогами и 200 тысячами населения, сегодня 15-миллионный мегаполис с электричкой, ходящей со скоростью 300 км/ч. И он не единственный в своем роде. Китайцы возводят 20-этажное здание за 2 недели! Эта нация умеет работать. Да, сначала труд был рабским, за 50 долларов. Но за 25 лет китайцы сделали фантастический рывок. Чем занималась Россия все это время?.. Вспоминается анекдот, что славяне были настолько гордой нацией, что когда их угоняли в рабство, они и там не работали.

Китайцы именно вкалывают. А у нас мечтают найти мифического Потапенко, потряхуть на миллион долларов и двинуть какой-нибудь «гениальный» проект. Психология халявщиков. Ее надо выжигать. Надо избавляться от установки, что нам все вокруг должны, потому что мы великая держава. Великая держава — это страна, которая прокачивает своими технологиями другие экономики, а не сырьевая колония, чем Россия, по сути, является на сегодняшний день.



К сожалению, у нас очень мало людей, желающих зарабатывать. Меня постоянно дергают по стартап-тусовкам. Колоссальное количество болтологии, а ребят, которые хотят работать, — единицы. Молодняк ничего не умеет, но после окончания вуза хочет зарплату 2000 евро и в «белые воротнички». В 90 % случаев стартаперы приходят на шоу покупать себе работу. Офисную. Вкалывать они не хотят. Когда я смотрю на их вызолоченные визитки и буклеты на мелованной бумаге, которые они приносят, мне хочется пустить их в шредер — так же, как они пустили в шредер деньги инвестора.

Мне часто приходят письма с просьбой принять в свою команду. В ответ я обрисовываю следующую перспективу: на полтора года посудомойкой или грузчиком, 15 тысяч рублей, через годик, если мозги есть, подниметесь до управляющего объектом, 40 тысяч, еще через пару-тройку лет войдете в офис, 75 тысяч. Такая перспектива никого не впечатляет. Молодняк почему-то считает, что я буду их наставником, что я буду их куда-то проталкивать, чему-то учить. Представьте на минуточку. Сидит совет директоров: генеральный директор, финансовый директор, прошедшие со мной уголовные дела, обыски, проверки... Я привожу пионера и говорю: «Он будет у нас... не-знаю-кем?»

В худшем случае адресант замолкает, в лучшем — начинает мямлить нечто вроде: «Я буду выполнять ваши поручения». Какие поручения?! Кофе два раза? Для этого есть секретарша. Что вы умеете делать? Мне нужно работать, открывать объекты. У вас нет квалификации директора по развитию, чтобы вы операционно управляли, предположим, магазинами. У вас нет навыков формирования ассортимента. Мы, бывает, по полгода не можем выработать ассортимент для магазинов «шаговой доступности», потому что в Москве народ даже за молотком ездит в гипермаркеты. А пионерлагерь «Солнышко» считает, что сможет делать бизнес «с нуля».

Халявщик никогда не станет предпринимателем, неважно, будет ли он работать по найму или зарегистрирует ИП или ООО. Потому что он халявщик по своей природе. Он не хочет услуживать, не хочет выполнять грязную работу.

ОТКУДА «РАСТУТ НОГИ»

В России за последние 100 лет привито полное неуважение к тяжелому труду, пренебрежение к труду простого работника, труду на ферме. Привито осознанно, властной верхушкой. И нынешняя молодежь думает: зачем работать у Потапенко и расти долгие годы, чтобы получать 2000 евро, лучше пойти в налоговую и «шкурить» этого Потапенко раз в месяц. Вот такой подход.

Я пробовал нанимать в свои заведения студентов. Результат плачевный. За 15 тысяч они работают полдня — в общем-то, неплохие деньги для студента. За ними приходится все переделывать. Они не в состоянии работать. Система высшего и профессионального образования, в каком виде она есть, не выдерживает никакой критики. Если бы ко мне пришел ректор или проректор и предложил, давайте, ребята бесплатно поработают у вас, моя полы, перекладывая бумажки, изучат предпринимательство изнутри, поймут и прочувствуют работу, мы из этого сделаем учебную программу, а потом эти люди пойдут либо к вам, либо к другому работодателю, — это была бы эффективная система.

Лет пять назад я пробовал повлиять на ситуацию. Договорился с крупными конференционными компаниями, что забираю билеты на участие в серьезных бизнес-конференциях (стоимость — от 2000 до 5000 евро) и распространяю их в программах МВІ. Мы прошли по 120 вузам, которые представляют программу МВІ. Выхлоп — ноль, мы убили на это 8 месяцев! Начальники учебной части и директора говорили: «А зачем? Вы же будете говорить то, что не соответствует нашей учебной программе».

Сегодняшние студенты — это люди, которые дожили до 23 лет в инфантильном состоянии. Я в своих заведениях вынужден был поставить возрастной ценз, что мы набираем людей старше 28 лет. Студент поголодает, родит ребенка, поймет, что жизнь не намазана маслом и придется вкалывать. Когда набьет шишек, осознает, что он не гений и последние 5 лет занимался ерундой, в его жизни наконец начинает происходить что-то толковое. Всем студентам, перед которыми выступаю, я говорю: если вы не работаете со второго курса, в бизнесе вам делать нечего.



КАК И ГДЕ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ БИЗНЕСУ

Компания начинается с постановки цели. Вы берете тетрадь, записываете основную цель — например, открыть продуктовый магазин — и начинаете ее фрагментировать. Ваша задача — дойти до такой степени фрагментации, чтобы стало ясно, сколько ластиков и тряпок для мытья пола будет в вашем магазине. При открытии заведения общепита или ритейла до 10 млн

рублей я знаю, что ластиков там будет два, а тряпок для мытья пола — семь погонных метров. Поэтому я открываю магазины и столовые щелчком пальца. Не думаю, не рассуждаю. У меня нет мыслительного процесса. Мы с партнерами не садимся за большой стол.

Меня часто спрашивают, как этому научиться. Учителем можете быть только вы сами. Вы можете устроиться на работу в транснациональную корпорацию, и вас там будут заставлять выполнять определенный бизнес-процесс. Но далеко не факт, что это научит вас постановке целей. Вы можете пройти бизнес-или психотренинг хоть триста раз. Но тренинга, который учит постановке цели, не существует в природе. **Когда нам хочется по нужде, мы не ищем обоснований и причин, не выясняем, кто мешает нам расстегнуть ширинку.** Важна потребность. Я просыпаюсь в 3:30 утра и работаю практически круглосуточно — потому что у меня есть внутренняя мотивация, которая не зависит от каких-либо внешних факторов, включая деньги. Если у вас нет внутренней потребности заниматься бизнесом, бросьте эту затею — ничего толкового из нее не получится.

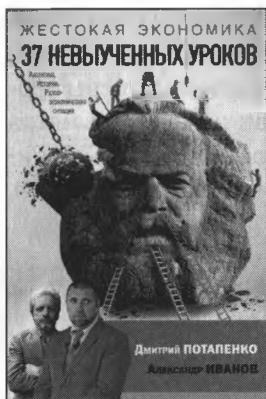
Предпринимательство не связано с творчеством, вдохновением и полетом фантазии. Со времен отработки строевых приемов с оружием первобытными племенами система достижения успеха не изменилась. Если вы хотите чего-то достичь,

вы должны, условно говоря, отрабатывать приемы обращения с палкой, научиться бросать копьё. Бизнес не должен вдохновлять. Вдохновлять должно утреннее пробуждение. Если вы просыпаетесь утром и понимаете, что конечная точка — два метра под землей, готовы через пять минут умереть и постоянно чистите свой ум, можно из тупого обрубка металла сделать меч, который будет резать воздух.

«Научиться» бизнесу можно только при наличии внутренней потребности. Только она способна мотивировать на целеполагание и выработку привычки к порядку. Можно привлекать экспертов, посещать профессиональные конференции, но 90 % успеха — это непосредственное влияние на бизнес-процессы, самостоятельное их выстраивание.

Смысл жизни предпринимателя — служение клиенту. Тому, кто ежедневно не работает в своем заведении глаза в глаза с клиентом, а является царем (или мечтает им стать), не место в предпринимательстве. Если гость пришел в маленький ресторан и вас, владельца, нет в зале, вам нечего делать в предпринимательстве. Вы должны подбежать к гостю, дать ему меню и сделать так, чтобы через 5 минут у него приняли заказ, а через 25 он уже ел жареное мясо. 5/25 — примитивный стандарт, который мы не исполняем.

У большинства наших предпринимателей на голове корона. Они считают себя творцами и полагают, что у них есть некая личная свобода. Неважно, начинающие это или сложившиеся предприниматели, они гордятся тем, что работают не «на дядю». На самом деле, работая «на дядю», человек обладает гораздо большей свободой. Предприниматель работает на клиента, а клиент более жесток, чем «дядя». Наемником ты работаешь с 9 до 18 часов, имеешь отпуск и выходные, а на клиента ты впахиваешь круглосуточно, без выходных и праздников. Более того, если говорить о зарплате, то он гораздо меньше, чем у наемника.



ВИЛЬГЕЛЬМ ЗАВОЕВАТЕЛЬ И МОДА

В конце XI века родилась красивая легенда о том, что Вильгельм Завоеватель в решающий момент битвы был сбит с коня. Его рыцари сочли, что потеряли своего предводителя. Ряды их дрогнули. И тогда Вильгельм воздел на свое копье свой носовой платок.

Рыцари увидели, что с ним все в порядке, и с прежним жаром продолжили битву, которая, как всем известно, за-

вершилась их победой.

Наверное, эта история — вымысел. Во всяком случае, ни один из хронистов, в том числе и брат Вильгельма, участник похода епископ Байе, оставивший детальное описание всех событий, не упоминает о таком эпизоде. Тем не менее история прижилась. В цеховом Лондоне тех лет образовался цех изготовителей носовых платков. В лучших традициях цехов был разработан устав, регламентирующий все на свете — в том числе, в частности, и размер изделия. Приводя футы и локти к современной нам метрической системе, историки говорят о размере в метр на метр.

Устав — штука жесткая. Если не жестокая. Сохранилось свидетельство о том, как старшины цеха изгнали из него некоего Робина за нарушение устава. Специально назначенные люди произвели замеры, которые доказали, что Робин нарушил размерность изделия.

Старшины, плача (жалели Робина и его семью, потому что изгнание из цеха бросало уважаемого горожанина, мастера, на самое дно городской жизни), утвердили вердикт — слишком уж грубым, диким и вопиющим было нарушение. Никто поделаться ничего не смог...

Беда пришла откуда не ждали — век с лишним спустя после создания цеха английские рыцари, до той поры не слишком

активно выезжающие за пределы острова, стали принимать участие в главном аристократическом развлечении той эпохи — Крестовых походах.

Это были уже времена Ричарда Львиное Сердце. Вернувшись из походов, походя, между прочим, нанесли смертельный удар цеху изготовителей носовых платков: оказалось, что платки размером метр на метр просто вышли из моды, и более их никто не хотел покупать. Ситуация для цеха была критической — или меняй цеховой устав, или умри. Нам не известно, какие страсти кипели среди мастеров при обсуждении этой темы, да и кипели ли они вообще.

Известно лишь, что устав пересмотрен не был. Наверное, потому, что одно дело — все эти модные штучки-дрючки, и совсем другое — наследие дедов и верность традициям. О скорой и бесславной кончине некогда уважаемого цеха не упоминается — он исчез как-то сам собой, бесследно и совершенно незаметно для окружающих. А моду на платки метр на метр сменила мода на платки в виде ленты.

Наверняка был создан цех, утвержден устав, принят стандарт... Цеховые правила переживут века и отомрут только во времена промышленной революции — и в XIX веке о них просто забудут.

О маркетинге, и не только

О чем это? — спросите вы. — О клиентоориентированности? Да, о ней. И попутно — о навязываемой нам сейчас, в XXI веке, торговой модели века XV, о войне против трансграничной торговли и товарных агрегаторов*. А в целом — об умении понимать окружающий мир.

Мы не знаем, был ли Вильгельм участником этого похода и поднимал ли он носовой платок, но с точки зрения классического маркетинга — это великолепная история. Был создан целый цех, и эта легенда, этот маркетинговый прием просуществовал, можно сказать, век. За несоблюдение этого маркетингового

* Электронные площадки, где представлена продукция различных интернет-магазинов, — например, Яндекс.Маркет, Aliexpress.

атрибута, как сейчас, наверное, за отсутствие оригинальных наушников Apple, исключают из ордена. Для рыцаря он, вероятно, был хорошей приманкой, знаком принадлежности к определенному сословию. Если у тебя настоящий... или настоящие наушники, то ты имеешь отношение к клану. Если же размер твоего носового платка меньше чем метр на метр, ты к клану не имеешь отношения и рыцарем быть не можешь.

Все меняется. Поменялся и маркетинговый прием: был платок метр на метр, а потом стали носить платки другого размера и в виде ленты. Хочется верить, что этот прием не был доведен до конца и не создавали уже цехов, культов и кланов. И самое главное, из этих кланов не исключали, если ты носил ленту другого размера или другого производителя.

Не создавайте себе культов, и, может быть, вы будете относиться более терпимо к тому, что кто-то будет носить другие наушники, даже не фирменные, как вам кажется. Ибо это то же самое, что носить платок метр на метр.

Авторы книги:

Д. В. Потепенко — экономист, управляющий партнер компании Management Development Group Inc.,

А. В. Иванов — Президент Национальной ассоциации дистанционной торговли (E-commerce Russia).



Переосмысление экономических событий, удивительные экономические факты и неожиданные аналогии

А вы знаете:

- Что первый сканер штрихкода был размером со стол?
- Как связаны Кайдзен, Генри Форд и скотобойня?
- Что изобретение почтовой марки снизило стоимость доставки посылок почты в 18 раз?
- Что фаст-фуд зародился не в США, а в кофейнях Стамбула?
- Как море и солнце влияют на менеджерские ошибки?
- Что Третья Цифровая война уже идет?

А главное — как связаны события прошлого с событиями настоящего?

Площадки авторов: www.potapenko.ru
t.me/ivanovdirect

книги для любого настроения здесь



ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА АСТ

www.ast.ru | www.book24.ru

vk.com/lzdateltvoast
instagram.com/lzdateltvoast
facebook.com/lzdateltvoas
ok.ru/lzdateltvoas

ISBN 978-5-17-132727-9



9 785171 327279