

Томас Фридман

Плоский мир. Краткая история XXI века

The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century

Конспект книги

При чтении книги я копировал в отдельный файл наиболее важные, на мой взгляд, фрагменты.

При перечитывании и редактировании конспекта я позволил себе выделить жирным шрифтом самые ключевые мысли – для самых занятых читателей.

Ну, и несколько мест выделено и жирным, и красным – то, что мне показалось самым важным.

Евгений Ксенчук, август 2013

За последние несколько лет были сделаны огромные инвестиции в сферу технологий, особенно в период интернет бума, сотни миллионов долларов были вложены в развитие глобальной широкополосной связи, прокладку волоконно–оптических кабелей по дну океана и прочие подобные вещи». В то же самое время, добавил он, компьютеры подешевели и стремительно распространились по всей планете, подospel взрыв в области программного обеспечения — можно вспомнить и электронную почту, и поисковые системы, такие как Google, и специализированные программы, способные фрагментировать любую работу и пересылать одну часть в Бостон, Другую в Бангалор, третью в Пекин, создавая тем самым возможность участвовать в проекте любому человеку, где бы он ни находился. Когда все эти вещи неожиданно сложились вместе, примерно в 2000 году, они, по словам Нилекани, **«создали платформу, позволяющую черпать интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал откуда угодно. Поскольку такую платформу можно с легкостью разбивать на части, доставлять, распространять, производить, собирать заново, данная ситуация породила совершенно новую степень свободы человеческого труда, особенно труда интеллектуального»**...

Теперь каждый человек должен и способен задать вопрос: каково мое место в глобальном соревновании и сегодняшней перспективе и как мне самому сотрудничать с другими людьми на глобальном уровне?

В статье «Лос– Анджелес таймс», посвященной «ДжетБлю» (9 мая 2004 г.), отмечалось, что «в 1997 году 11,6 млн. служащих американских компаний, по крайней мере, частично выполняло работу на дому. Сегодня их число поднялось до 23,5 млн. — 16% американского трудящегося населения. (При этом за тот же период в стране выросло число самонанятых, которые также часто работают у себя дома, — с 18 до 23,4 млн. человек.) По мнению некоторых, аутсорсинг и хоумсорсинг — вовсе не конкурирующие стратегии, а разные версии одной и той же тенденции — неумолимого стремления корпоративной Америки к снижению издержек и повышению эффективности, на какие бы шаги оно ни заставляло ее пойти».

Мир становится плоским. Куда бы вы ни бросили взгляд, везде иерархические структуры либо вынуждены выдерживать натиск снизу, либо сами преобразуются из вертикальных структур в более горизонтальные, более отвечающие модели равноправного сотрудничества. «Глобализация — термин, который мы подыскали для описания меняющихся взаимоотношений между правительствами и крупным бизнесом, — сказал Дэвид Роткопф, бывший высокопоставленный чиновник в Министерстве торговли при администрации Билла Клинтона, а в настоящий момент частный консультант по стратегическим вопросам. — Но происходящее сегодня — феномен гораздо более масштабный и глубокий». Он не просто отражается на системе коммуникации между правительствами, компаниями и отдельными людьми, не просто меняет схему взаимодействия различных организаций, он связан с возникновением совершенно новых социальных, политических и экономических моделей. «Он приводит в действие силы, которые затрагивают самые глубокие, самые укорененные аспекты общественного устройства, вплоть до природы общественного договора, — добавил Роткопф. — Что случится, если политическая единица, внутри которой вы живете, перестанет соответствовать коммерческой деятельности, происходящей в киберпространстве, или больше не будет объединять людей, сотрудничающих с другими людьми в разных уголках земного шара, или знать не будет, что делать с товаром, производимым во множестве мест одновременно? Кто будет регулировать эту работу? Кто будет взимать налоги? Для чьего блага они должны собираться?» **Если выравнивание мира действительно есть и оно такое, каким я его себе представляю, потомки будут вспоминать его как один из тех немногочисленных фундаментальных сдвигов — вроде возникновения национального государства или промышленной революции, — каждый из которых, по словам Роткопфа, в свое время изменил все:** роль отдельных людей, роль и формы государственного правления, инновационные процессы, способы ведения дел, роль женщин, военные обычаи, модели образования.

Если перспектива подобного выравнивания — и всех трудностей, перемен как к лучшему, так и к худшему, которые с ней ассоциируются, — заставляет вас с тревогой смотреть в будущее, в этом нет ничего необычного и ничего неправильного. Всякий раз, когда цивилизация переживала один из разрушительных технологических переворотов — вроде изобретения печатного пресса Гуттенбергом, — глубинные изменения охватывали весь мир. Но у выравнивания мира есть одна особенность, которая будет качественно отличать его от других столь же фундаментальных перемен, — его скорость

и вездесущность. Внедрение книгопечатания шло десятилетиями и долгое время затрагивало жизнь сравнительно небольшой части населения планеты. То же самое касается промышленной революции. **Процесс выравнивания происходит на космической скорости и прямо или косвенно затрагивает сразу множество людей на планете.** Чем быстрее и масштабнее свершается этот переход к новой эпохе, тем реальнее возможность того, что вместо упорядоченного перетекания власти от старых победителей новым мы получим разрыв. Говоря другими словами, опыт высокотехнологических компаний последних нескольких десятилетий, которые не сумели справиться со стремительными переменами рынка, вызванными описанными выше силами, может послужить предостережением всем другим компаниям, организациям и государствам, которые столкнулись сегодня с этими неизбежными, даже предсказуемыми переменами, но ощущают нехватку лидерских качеств, гибкости, воображения, чтобы к ним приспособиться, — не потому что они лишены понимания или осведомленности, а потому что **скорость перемен попросту сбивает их с ног.** И именно поэтому **самый большой вызов нашего времени будет заключаться в том, чтобы освоиться с этими переменами, чтобы они никого не сбили с ног и не оставили позади.** Это будет нелегко, но такова наша задача, она неминуемо встанет перед нами. **Мое главное авторское устремление — предложить здесь систему координат, в которой следует понимать эту задачу и в которой ее можно будет решить к нашей максимальной выгоде.** В этой главе я поделился с вами историей того, как я открыл для себя плоский мир. Следующая глава подробно объясняет, как сам мир стал плоским.

ГЛАВА 2 ДЕСЯТЬ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ СДЕЛАЛИ МИР ПЛОСКИМ

Силы, высвобожденные падением Берлинской стены, вскоре распахнули двери для всех заточенных народов Советской империи. Но это событие привело и к гораздо более важным результатам. Оно склонило политические весы во всем мире — в пользу тех, кто отстаивал демократические, ориентированные на консенсус и рынок формы правления, против тех, кто отстаивал авторитарную власть и централизованное планирование. В «холодной войне» сражались две экономические системы — капитализм и коммунизм, — и поскольку с падением стены осталась только одна, каждому человеку отныне пришлось как-то определяться относительно нее. **Все больше национальных экономик начинало управляться не сверху вниз — узкими интересами правящей верхушки, а снизу вверх — интересами, потребностями и стремлениями простых людей.** Через два года Советская империя исчезла, и больше не за кого было прятаться, больше некому было поддерживать авторитарные режимы на Ближнем Востоке, в Азии, Африке, Латинской Америке. **Если ваше общество не было демократическим или демократизирующимся, если вы продолжали держаться за избыточно регулируемую или централизованно планируемую экономику, на вас смотрели как на страну, оставшуюся на обочине истории.** Многие, особенно представители старшего поколения, встретили эти преобразования без энтузиазма. Коммунизм прекрасно умел обеспечивать равенство в нищете — по правде говоря, лучше него с этим не справлялась ни одна другая система в мире. И поскольку капитализм дает людям неравенство в богатстве, те, кто привык к однообразному, замкнутому, но

застрахованному от риска социалистическому образу жизни — с гарантированным минимумом в виде жилища, образования, пенсии, — восприняли падение Берлинской стены с глубокой тревогой. Однако для многих других это событие стало вестью об освобождении, воротами в мир неограниченных возможностей. Поэтому его воздействие ощутили не только в Берлине, но и во множестве других мест. Поэтому **оно стало выравнивающим фактором мирового масштаба.**

Берлинская стена мешала нам не только передвигаться, но и видеть — мешала нам осмыслить мир как единый рынок, единую экосистему, единое сообщество. До 1989 года у вас могла быть «восточная» стратегия развития или «западная», и было трудно себе представить, что такое «глобальная» стратегия. Амартья Сен, индийский лауреат Нобелевской премии по экономике, преподающий сейчас в Гарварде, однажды заметил мне: «Берлинская стена была не только символом удержания людей внутри Восточной Германии — она не давала сформироваться глобальному взгляду на наше общее будущее. Пока она продолжала стоять, мы были неспособны мыслить глобально, не могли задуматься о целостности мира». «Есть одна прекрасная история на санскрите, — добавил Сен, — в ней говорится в лягушке, которая родилась и прожила всю жизнь в колодце. Ее мировоззрение ограничивалось родным колодцем, — сказал он. — И таким же выглядел мир для многих жителей планеты до того, как пала стена. Когда это произошло, лягушка как будто получила возможность общаться с лягушками из других колодцев... Если падение стены находит у меня позитивный отклик, то как раз из- за моей убежденности в том, сколь многому мы можем научиться друг у друга. **Ведь знание по большей части и есть то, чему ты научился у людей с противоположной стороны».**

Наконец, падение стены не просто позволило большему числу людей воспользоваться богатством накопленного друг другом опыта, оно проложило путь к принятию универсальных стандартов — стандартов управления хозяйством, ведения финансового учета, банковского дела, компьютерной сборки, даже писания статей по экономике. Позже я еще вернусь к этому вопросу, а пока отмечу, что общие стандарты создают более ровное, более плоское поле для игры. Другими словами, падение стены способствовало неограниченной миграции передового опыта...

Хотя позитивные следствия падения стены стали видны всем и каждому в самый его момент, его причина оставалась не до конца понятной. Собственно, у него не было какой- то одной причины... Однако если бы меня попросили назвать фактор, который являлся первым среди равных, я бы назвал информационную революцию, стартовавшую где- то в начале — середине 1980- х. Учитывая, что тоталитарные системы опираются на силовую и информационную монополию, в то время слишком много информации стало проникать сквозь «железный занавес» — благодаря распространению факсов, телефонов и других современных средств коммуникации. Приблизительно совпали по времени с падением стены два других события: резкий скачок количества персональных компьютеров производства «Ай- Би- Эм» и вызвавшее его появление операционной системы Windows. Эти два прорыва, невероятно облегчившие горизонтальную коммуникацию, поставили крест на коммунизме и его стержневой информационной вертикали. Они также в огромной степени способствовали росту информированности и инициативности отдельных людей.

«Одновременное широкое распространение персональных компьютеров, факсов, Windows и модемов, подсоединенных к глобальной телефонной сети, в конце 1980–х — начале 1990–х привело к образованию базовой платформы, ставшей стартовой площадкой всемирной информационной революции, — сказал Крейг Дж. Манди, директор «Майкрософт» по технологиям. — Ее ключевым моментом явилось слияние всех элементов в единую взаимодействующую систему, и это случит лось, — добавил Манди, — как только у нас появилась в грубой форме стандартизированная вычислительная платформа (ПК производства «Ай–Би–Эм»), плюс стандартизированный пользовательский графический интерфейс для обработки текстов и электронных таблиц (Windows), плюс стандартизированное средство коммуникации (модемы и глобальная телефонная сеть). При наличии базовой платформы взаимодействия, «убийственные приложения» (компьютерные программы массового спроса) довели ее повсеместное распространение до логического конца.

...Но именно веб–браузеру — новому программному продукту, способному обращаться к документам и веб–страницам, хранящимся на веб–сайтах, и выводить их содержание на экран любого компьютера — было суждено по–настоящему завладеть воображением масс. Сама концепция World Wide Web (Всемирной паутины) — системы создания, организации и связывания документов, призванной максимально облегчить их просмотр, — родилась у британского ученого Тима Бернерса–Ли. В 1991 году он построил первый веб–сайт с целью организовать компьютерную сеть, которая обеспечивала бы ученым возможность беспрепятственного обмена результатами исследований. ...

И чем оживленней становилось в Интернете, тем больше потребителей хотело что–то делать в нем, тем больше им требовалось компьютеров, программного продукта, телекоммуникаций, с чьей помощью они могли бы без труда переводить слова, музыку, фото, другую информацию в цифру и транспортировать их по Сети на чей угодно компьютер. Эта потребность была удовлетворена благодаря еще одному событию–катализатору — выходу в свет Windows 95, случившемуся неделю спустя после того, как «Нетскейп» выставил на рынок свои акции. Windows 95 вскоре суждено было стать операционной системой, используемой наибольшим количеством людей в мире, кроме того, в отличие от предыдущих версий в нее была встроена интернет–поддержка, а значит, не только браузер, но и остальные приложения могли «знать об Интернете» и взаимодействовать с ним. Оглядываясь назад, теперь можно сказать, что фактором, позволившим «Нетскейп» достичь такого успеха, было появление в предшествующей фазе миллионов ПК, причем зачастую уже оборудованных встроенными модемами. На этих плечах стоял «Нетскейп», а его собственным вкладом стало введение нового приложения–убийцы — браузера, — которое сделало компьютер и его связеспособность принципиально более полезными для миллионов людей. В свою очередь это привело к взрыву потребительского спроса на «цифру», а также послужило стартовым сигналом для нового инвестиционного бума — при взгляде на Интернет каждый инвестор приходил к выводу, что если теперь все начнет переводиться в цифру — информация, логистика, коммерция, книги, музыка, фото, развлечения — и транспортироваться по Сети, и продаваться в ней, то спрос на интернет–товары и услуги должен быть безграничным. **Следствием этого стало начало роста нового биржевого пузыря и периода сверхинвестиций в волоконно–оптические кабельные сети, необходимые для переноса цифровой информации. В свою очередь это развитие событий соединило проводами**

весь земной шар и помимо чьих– либо намерений превратило Бангалор в пригород Бостона. Рассмотрим каждый из этих этапов отдельно.

Что же заставило инвесторов поверить в неограниченность спроса на Интернет и интернет– продукты? Если отвечать одним словом — дигитализация. После того как революция ПК — Windows продемонстрировала всем, чего стоит способность преобразовывать информацию в цифровой вид и манипулировать ею с помощью компьютеров и текстовых процессоров, после того как браузер познакомил всех с Интернетом и научил его исполнять прихоти массового потребителя, стремление переводить в «цифру» все, что только можно — чтобы послать оцифрованный результат по интернет– каналам — стало вездесущим. Это было начало цифровой революции. Дигитализация — это магический процесс, посредством которого слова, музыка, данные, фильмы, файлы и картины превращаются в биты и байты — комбинации из единиц и нулей, — которыми можно манипулировать на компьютерном мониторе, хранить в микропроцессоре, передавать через спутник и по волоконно– оптическому кабелю...

Когда стены пали, когда ПК, ОС Windows и браузер Netscape связали людей по всему миру между собой как никогда раньше, потребовалось совсем немного времени, чтобы связанные между собой пользователи Сети захотели чего– то большего от интернет– платформы, чем просто просматривать веб– страницы и посылать друг другу электронные письма, мгновенные послания, фотографии и музыку. Они хотели участвовать, придумывать, творить, продавать, покупать, отслеживать наличие товара, обчислять чужие налоги, анализировать чужие рентгеновские снимки. И они хотели иметь возможность делать это в любом месте и на любой машине — беспрепятственно. Фазы Берлинской стены, Windows, «Нетскейпа» проложили путь этому развитию, стандартизовав способы оцифровки слов, музыки, изображений, данных и транспортировки их по Интернету, поэтому в браузеринге и электронной почте содержался богатейший, но еще не реализованный потенциал. Чтобы все мы смогли перейти на новый уровень, научились получать от Интернета больше, чем раньше, процессу выравнивания пришлось взять еще одну высоту. Были необходимы две вещи. Требовались программисты, которые создадут новые приложения — новое программное обеспечение, позволяющее нам, работающим с оцифрованными данными, словами, музыкой и изображениями, превращающими их в новый продукт, использовать наши компьютеры по максимуму. Также требовалось еще больше волшебных труб, гарантирующих, что какое угодно приложение будет способно связаться с каким угодно другим приложением. **Одним словом, требовалось перейти от Интернета, который связывал человека с человеком и человека с программами на его компьютере, к Интернету, который был способен связать любую из моих программ с любой из ваших. Только так у нас появлялся шанс настоящей совместной работы.**

«Платформы бизнес– автоматизации, — добавил Джерри, — позволяют вам создавать глобальный офис — не ограниченный стенами вашего здания или границами государства — и иметь доступ к талантам, разбросанным по всему миру и выполняющим ваши поручения в реальном времени. Все мы теперь работаем 24 часа в сутки, 365 дней в году. И все это случилось во мгновение ока — за каких– то два– три последних года».

Белендорф абсолютно убежден, что все больше и больше отдельных людей и компаний захотят воспользоваться преимуществами, которые дает новая инфраструктура плоского мира для сотрудничества по модели открытого кода. В 2004 году он основал компанию «КоллабНет», распространяющую эту модель в качестве инновационного инструмента для компаний, желающих совершенствовать свое ПО. «Наша базовая предпосылка гласит, что ПО — не золото, не товар длительного хранения, — пояснил Белендорф. — Если оно не окажется там, где его будут непрерывно совершенствовать, оно сгниет, как картошка в погребе». Смысл того, чем с самого начала занимается сообщество открытого кода, заключается в глобальной координации распределенной разработки программного обеспечения, то есть оно стремится постоянно держать продукт свежим, не допустить, чтобы он заплесневел...

Блоггеры создали собственную, открытую для всех онлайн-территорию. Это пространство переполнено множеством слухов и абсурдных утверждений; поскольку никто ни над кем не стоит, качество материала варьируется от самого низкого до самого высокого. И все-таки, поскольку никто никому не подчиняется, информация циркулирует в нем абсолютно свободно. Так что, когда их сообщество докапывается до чего-то по-настоящему значимого, они в не меньшей степени способны взбудоражить своими новостями общественное мнение, чем любое информагентство или газета национального уровня. Еще одно сотрудничество, основанное на принципах общедоступной интеллектуальной собственности, чьим трудом я регулярно пользовался во время написания этой книги, это Википедия, онлайн-энциклопедия, пополняющаяся усилиями своих читателей, известная также как «народная энциклопедия». Слово «вики» взято из гавайского языка и означает «быстрый». Вики — это веб-сайты, позволяющие посетителям напрямую редактировать страницы со своего домашнего компьютера...

Тем временем Джимми Уэлс говорит, что это только начало. В интервью «Ньюсуик» он заявил, что собирается запустить новые проекты: Wiktionary, словарь и тезаурус, Wiki-books, учебники и пособия, Wikiquote, сборник цитат. По его словам, он преследует одну простую цель — дать «каждому человеку на Земле свободный доступ ко всему богатству человеческого знания». **Безусловно, этический постулат Уэлса, согласно которому вся сумма человеческих знаний должна быть доступна каждому отдельному человеку, не может не найти отклика в наших сердцах.**

Мое резюме: модель открытого кода — один из главных выравнителей. Во-первых, она открывает доступ ко многим инструментам, от программ до энциклопедий, пользоваться которыми миллионы людей по всему миру смогли бы лишь за большие деньги. Во-вторых, сетевые сообщества, ассоциирующиеся с открытым кодом, — с их отсутствием границ и равноправием участников — противопоставляют иерархическим структурам горизонтальное производство, которое, как мы видим, осваивается сегодня все в большем числе новых областей. И Apache, и Linux способствовали значительному уменьшению затратности в сфере ПО и Интернета, тем самым, произведя глубокий выравнивающий эффект. Это движение никуда не исчезнет, наоборот, оно, может быть, только начинается, и его амбиции только растут...

До недавнего времени место Индии на мировом рынке можно было бы обозначить специальным банковским термином «вторичный покупатель». В бизнесе роль вторичного покупателя завидна — ему всегда достается отель, или площадка для гольфа, или торговый центр, после того как первый владелец «банкротился и его активы продаются банком с десятиразовой скидкой. Стало быть, первыми покупателями всех волоконно– оптических сетей, которые были проложены компаниями эпохи интернет– бума — уверенными, что бесконечное расширение цифровой вселенной будет залогом их бесконечного обогащения, — явились американские акционеры этих компаний. Когда бум окончился крахом, на руках у акционеров осталось либо совсем ничего, либо почти ничего ценного. **Именно так индийцы стали вторичными покупателями волоконно– оптических компаний. Нет, в реальности они не скупали акции, они просто извлекли выгоду из сверхмощной волоконной оптики — индийские фирмы и их американские клиенты получили возможность пользоваться существующими кабелями практически бесплатно. Для Индии такой поворот событий стал невероятной удачей** (в меньшей степени то же касается Китая, стран бывшего Советского Союза и Восточной Европы), и вот почему. Индия в последние полвека, если охарактеризовать ее кратко, была страной, практически лишенной естественных ресурсов, которой удалось сделать только одно, но очень важное дело — разработать интеллектуальный ресурс своего населения, дав научное, инженерное и медицинское образование сравнительно большей его части. В 1951 году первый премьер– министр Индии Джавахарлал Неру совершил поступок, который всегда будет с благодарностью вспоминаться жителями страны, — в восточном городе Харагпуре он основал первый из будущих семи индийских технологических институтов (ИТЙ). За пятьдесят лет, прошедшие с тех пор, сотни тысяч индийцев соревновались за право учиться в этих институтах и их частных аналогах (как, впрочем, и в шести индийских институтах управления, обучающих деловому администрированию). Поскольку население страны составляет более миллиарда человек, неудивительно, что результатом этого соревнования стала феноменальная интеллектуальная меритократия. Индийское образование подобно фабрике, которая штампует и поставляет всему миру самых одаренных инженеров, компьютерных специалистов и программистов. В то же время это почти единственное, что Индии удалось сделать правильно.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ № 6 ОФФШОРИНГ УБЕГАЮЩАЯ ГАЗЕЛЬ, ДОГОНЯЮЩИЙ ЛЕВ

Одиннадцатого декабря 2001 года Китай формально присоединился к Всемирной торговой организации, и это означало, что Пекин взял на себя обязательство соблюдать те же глобальные правила, регламентирующие импорт, экспорт и иностранные инвестиции, что и большинство стран мира. Иначе говоря, Китай дал принципиальное согласие выровнять свое конкурентное игровое поле. Несколько дней спустя на пекинском заводе топливных насосов..., один китайский менеджер, получивший образование в США, вывесил в цехе следующую африканскую байку, переведенную на китайский: **Каждое утро в Африке просыпается газель. Она знает, что должна бежать быстрее самого быстрого льва, иначе ее съедят. Каждое утро просыпается лев. Он знает, что должен обогнать самую медленную газель, иначе умрет от голода. Не важно, кто ты — газель или лев. Когда встает солнце, начинай бежать. Я не**

знаю, кто лев и кто газель, но я знаю, что с тех пор, как китайцы вступили в ВТО, им и остальному миру приходится бежать все быстрее и быстрее. Все потому, что вступление Китая в ВТО оказалось мощнейшим стимулом для еще одной формы сотрудничества — создания оффшорных фирм. Эта форма существует уже не первое десятилетие, и она отличается от аутсорсинга. Аутсорсинг — это когда вы берете некоторые специальные внутренние функции вашей компании, например, проведение исследований, услуги колл-центра, обслуживание дебиторской задолженности, и нанимаете другую компанию для их выполнения, а затем встраиваете ее результаты в ваш полный операционный цикл. Напротив, оффшоринг — это когда вы берете один из своих заводов, работающий в Кантоне, штат Огайо, и переносите его целиком на заморскую территорию — например, в китайский Кантон. Там он производит тот же самый продукт тем же самым способом, только в условиях более дешевой рабочей силы, более низких налогов, субсидированной электроэнергии и сокращенных затрат на здравоохранение. **И если проблема 2000 вывела Индию и остальной мир на совершенно новый уровень аутсорсинга, то вступление в ВТО вывело Китай и остальной мир на совершенно новый уровень оффшоринга — с постоянно растущим числом компаний, перебазирующих производственные мощности за океан и интегрирующих их в свои глобальные цепочки поставок.** В 1977 году лозунг Дэн Сяопина «Быть богатым почетно» ознаменовал разворот страны к капитализму....

Присоединившись к Всемирной торговой организации в 2001 году, Китай гарантировал иностранным компаниям, что, открыв свои заводы на его территории, они останутся под защитой международного права и международных стандартов практики деловых отношений. Это событие чрезвычайно повысило привлекательность Китая как производственной базы. Следуя правилам ВТО, Пекин после небольшой отсрочки должен был отменить дискриминацию иностранных граждан и фирм, законодательно уравнивать их с китайцами в аспекте экономических прав и обязанностей. Другими словами, иностранные компании могли теперь продавать в Китае практически все что угодно и где угодно. Членство в ВТО также означало, что Пекин согласился рассматривать страны — члены ВТО на равных основаниях, то есть одни и те же тарифы и регламентации должны были применяться одинаково для всех. Также он согласился подчиняться международному арбитражу в случае торговых споров с другой страной или иностранной компанией. Одновременно правительственные чиновники стали больше заботиться о благе предпринимателей, были упрощены инвестиционные процедуры, возникло множество министерских веб-сайтов, помогающих иностранцам разобраться в местном деловом законодательстве и обороте. Не знаю, сколько китайцев купило «Красную книжку» Мао, но чиновники американского посольства в Пекине рассказывали, что в течение нескольких недель после подписания Китаем соглашения с ВТО брошюра с переведенными на китайский правилами этой организации была раскуплена в количестве 2 миллионов экземпляров. Произошедшие перемены можно сформулировать так: при Мао Китай был изолирован от действия выравнивающих сил, и поэтому китайский лидер мог бросить вызов лишь собственному народу. Дэн Сяопин открыл Китай для большей части описанных мной выравнивателей и тем самым бросил вызов всему миру. До вступления Китая в ВТО, сказал Джек Перковски, было ощущение, что, несмотря на начало открытой торговли с Западом, правительство и банки всегда сумеют защитить местные фирмы от сокрушающего давления иностранной конкуренции. «Членство Китая в ВТО стало сигналом для

бизнес– сообщества, оно подтверждало, что страна окончательно встала на капиталистический путь, — добавил он. — Прежде вас не отпускало подозрение, что разворот к государственному коммунизму все– таки не исключен. Вступив в ВТО, Китай как бы заявлял: «Мы на одной стороне». Из– за невероятной концентрации низкооплачиваемой рабочей силы высокой, средней и низкой квалификации, из– за ненасытной потребности в рабочих местах самого разного профиля, которые обеспечивали бы занятость населения, из– за наличия огромного и быстро растущего потребительского рынка Китай стал самой грандиозной в истории оффшорной зоной. В стране свыше 160 городов– миллионеров. Сегодня вы можете попасть в город на восточном побережье, о котором никогда раньше не слышали, и обнаружить, что он один обеспечивает большую часть мирового производства оправ для очков. При этом в соседнем городе изготавливается больше всех в мире зажигалок, еще один поставляет «Делл» основную часть их мониторов, а другой специализируется на мобильных телефонах. По оценке Кенити Омаэ, японского бизнес– консультанта, приведенной в его книге «Соединенные Штаты Китая», только в одной зоне дельты реки Чжуцзян, регионе, расположенном к северу от Гонконга, базируется 50 000 китайских компаний — поставщиков компонентов для электронной техники. «Китай — это угроза для нас, это наш клиент и это наш шанс, — заметил мне Омаэ во время одной нашей встречи в Токио. — Чтобы преуспеть, вам придется принять эту страну, вы больше не можете ее игнорировать». Вместо того чтобы конкурировать с Китаем, пытаюсь доказать свою самодостаточность, утверждает Омаэ, разбейте свой бизнес на части и подумайте, какую из них вы хотите делать в Китае, какую — продавать в Китае, и какую — покупать у Китая.

Здесь мы подходим к тому, в чем заключается главный выравнивающий эффект открытия китайского рынка для всего мира. Ведь чем привлекательней становится Китай в качестве оффшорной зоны, тем привлекательней должны стараться сделать себя другие развитые и развивающиеся страны, с ним конкурирующие, — такие как Малайзия, Таиланд, Ирландия, Мексика, Бразилия, Вьетнам. **Все они, наблюдая за происходящим в Китае, за утекающими туда рабочими местами, говорят себе: «Черт возьми, нужно как можно быстрее вводить в экономику точно такие же стимулы».** Результатом этого становится своеобразный процесс соревновательного выравнивания, в котором страны в погоне за статусом наиболее привлекательной оффшорной зоны предлагают компаниям крупные налоговые послабления, мощные образовательные стимулы и субсидии...

Теперь, когда Китай получил членство в ВТО, многие «медленные» и неэффективные секторы китайской экономики, традиционно находившиеся под защитой государства, вынуждены как– то противостоять агрессивному влиянию мировой конкуренции — влиянию, которое вызывает одинаковые чувства у жителей города Кантон, что в штате Огайо, и провинции Кантон, что в Китае. Если бы китайское правительство выставило вопрос о вступлении в ВТО на референдум, «оно никогда бы не собрало большинства голосов», по мнению Пэта Пауэрса, возглавлявшего в Пекине Американско– китайский совет по деловым отношениям во времена переговоров о вступлении. Главным, мотивом руководства Китая была возможность использовать ВТО как средство давления, чтобы заставить местную бюрократию пойти на модернизацию и разрушить внутренние преграды регламентации и произвола. **Китайские лидеры «знали, что Китай должен будет вступить в процесс глобальной интеграции и что**

многие из существующих институтов просто не в состоянии его пережить, несмотря ни на какие реформы. Поэтому они использовали ВТО как рычаг против собственной бюрократии. И, надо сказать, за последние два с половиной года им сопутствовал успех». Чем дальше, тем больше приверженность стандартам ВТО будет изменять экономику Китая, делая ее еще более плоской и укрепляя ее собственную функцию как глобального выравнивателя. Этот переходный процесс не будет легким, и вероятность того, что политический или экономический кризис замедлит или вовсе остановит его ход, достаточно велик. Но даже если Китай реализует все необходимые для членства в ВТО реформы, у него не будет возможности передохнуть. В скором времени он достигнет точки, в которой его глобальные экономические амбиции потребуют перехода к политическим преобразованиям. Китаю никогда не искоренить коррупцию без свободной прессы и активных институтов гражданского общества. Он никогда не добьется подлинной эффективности без упорядочения правового поля. Он не сумеет справиться с неизбежными экономическими спадами без более открытой политической системы, дающей выход общественному недовольству. Говоря другими словами, Китай никогда не выедет на по-настоящему ровную дорогу, не преодолев огромного «лежачего полицейского» под названием «политическая реформа». Кажется, что Китай движется в этом направлении, но ему предстоит еще очень долгий путь. В этом смысле мне понравилась метафора одного американского дипломата, с которым я встретился весной 2004 в Китае: «Сегодня Китай скорее занимается стимуляцией приватизации, а не самой приватизацией. Реформы здесь полупрозрачны — и иногда это имеет сильный эффект, потому что вы все-таки улавливаете какое-то движение за ширмой, — но не прозрачны по-настоящему. Правительство по-прежнему дает информацию о состоянии экономики нескольким Компаниям и конкретным заинтересованным группам». «Почему только полупрозрачны?» — спросил я. Он ответил: «Потому что если быть полностью прозрачным, что тогда делать с обратной связью? Власти просто не знают, как им поступать в этом случае. Они еще не готовы иметь дело со всем, что прозрачность влечет за собой»...

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №7 САППЛИ-ЧЕЙНИНГ СУШИ В АРКАНЗАСЕ

Впервые увидеть своими глазами, как работает автоматизированный канал поставок, мне довелось во время визита в штаб-квартиру «Уолл-Март» в Бентонвилле, штат Арканзас. Вместе с принимавшими меня представителями компании мы прибыли в центр дистрибуции площадью 1,2 млн кв. футов, где для удобства осмотра поднялись на наблюдательную вышку. В одной части здания десятки белых грузовиков «Уолл-Март» сгружали коробки с товарами от тысяч разных поставщиков. Тара, крупная и мелкая, двигалась от каждой погрузочной стенки вверх по конвейеру маленькие ленты, как ручьи в реку, вливались в большую. 24 часа в сутки, семь дней в неделю грузовики скармливают упакованные товары конвейерным потокам общей длиной в двенадцать миль, которые в свой черед питают огромную реку «Уолл-Март». Но это только первое отделение программы. По мере движения реки «Уолл-Март» в другую часть здания фотоэлемент считывает штрих-код каждой упаковки. Течение вновь разбивается на сотни потоков, роботизированные руки которых направляют коробки — заказанные торговыми точками «Уолл-Март» по всей стране — в нужную сторону, их подхватывает новый конвейер, на конце которого ждет другой фирменный грузовик, готовый быстро доставить полученную партию в конкретный магазин. Когда покупатель снимет товар с полки этого магазина, кассир про-

сканирует этикетку, и в это мгновение будет подан сигнал, который пойдет по сети «Уолл– Март» к поставщику данного продукта, причем его завод может находиться где угодно, на китайском побережье или на побережье штата Мэн. Сообщение о сигнале выскочит на мониторе компьютера поставщика и подскажет ему, что пора произвести еще один такой товар и отправить его по каналам снабжения «Уолл– Март», после чего цикл начнется снова. Поэтому стоит только вашей руке снять продукт с полки местного «Уолл– Март» и отнести его на кассу, как другая механическая рука где– то далеко от вас начнет делать еще один такой же продукт. Назовите это «Симфонией «Уолл– Март»» во множестве частей — за исключением финальной. Она исполняется круглые сутки без выходных: поставка, сортировка, упаковка, дистрибуция, покупка, изготовление, повторный заказ, поставка, сортировка, упаковка... Только один «Хьюлетт– Паккард» продаст 400 000 компьютеров через 400 000 магазинов «Уолл– Март» во всем мире за один день в течение рождественского сезона, и это потребует от «Хьюлетт– Паккард» отрегулировать свои каналы поставок, обеспечить совместимость своих стандартов со стандартами «Уолл– Март», короче, сделать так, чтобы эти компьютеры без перебоев вливались в круговорот по имени «Уолл– Март».

Способность компании «Уолл– Март» разыгрывать эту симфонию в глобальном масштабе — транспортировать 2,3 млрд товарных упаковок в год по своим каналам в свои магазины — т ее самым выдающимся примером еще одной модели выравнивания мира, которую я хочу обсудить. Я называю ее сапплай– чейнингом: (supply– chaining) — построением цепочки поставок. Сапплай– чейнинг — метод создания стоимости путем горизонтального сотрудничества между поставщиками, розничными торговцами и покупателями. Сапплай– чейнинг — это и один из результатов выравнивания мира, и чрезвычайно важный выравниватель сам по себе. Потому что чем разнообразнее и многочисленнее такие цепочки снабжения, тем сильнее они стимулируют принятие общих для компаний стандартов (чтобы каждое звено цепи могло соединяться со следующим), тем энергичней они ликвидируют точки трения в пограничных областях, тем шире эффективные решения одной компании усваиваются другими и тем активней они поощряют глобальное сотрудничество.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №8 ИНСОРСИНГ

Инсорсинг — не то же самое, что организация цепочки поставок, он выходит далеко за пределы управления каналами снабжения. Внешнее управление логистикой требует несравненно более тесных и широких контактов между «Ю– Пи– Эс», ее клиентами и клиентами ее клиентов. Сегодня во многих случаях «Юнайтед парсел сервис» и ее персонал настолько глубоко внедрены в клиентскую инфраструктуру, что почти невозможно определить, где кончается инфраструктура и начинаются внешние услуги. Люди «Ю– Пи– Эс» не только синхронизируют ваши отправления, они синхронизируют всю вашу компанию, ее взаимодействие с потребителями и поставщиками. «Это перестало быть простой схемой продавец — покупатель, — сказал Эскью, — потому что мы отвечаем на ваши телефонные звонки, мы общаемся с вашими клиентами, мы расквартировываем ваши запасы и мы говорим вам, что берут, а что не берут. У нас есть доступ к вашей информации, и вы должны нам доверять. Поскольку мы можем обслуживать ваших конкурентов, доверие — единственное, благодаря чему вся система может работать, — это говорили еще наши основатели представителям конкурирующих розничных сетей «Гимбелс» и «Мейси». И в этом смысле я не собираюсь что– то менять. Ведь, по сути, мы предлагаем людям

отдать в наши руки часть их бизнеса, а это требует настоящего доверия». «Ю–Пи–Эс» торгует потенциалом: она предлагает любому вывести его бизнес на мировой уровень и резко повысить эффективность его глобальной сети снабжения. Это совершенно новый вид коммерческой деятельности, но компания «Ю–Пи–Эс» убеждена, что у нее практически безграничная перспектива роста. Время покажет/ Хотя навар в этом бизнесе по–прежнему невелик, в 2003 году одни инсорсинговые услуги принесли «Юнайтед парсел сервис» 2,4 млрд долларов дохода. И моя интуиция подсказывает, что парни в смешных коричневых шортах за рулем смешных коричневых грузовиков ввязались во что–то серьезное — что–то, способное родиться только в плоском мире и способное сделать его еще более плоским.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №9 ИНФОРМИРОВАНИЕ GOOGLE, YAHOO!, MSN WEB SEARCH Мы с приятельницей познакомились в ресторане с одним молодым человеком. Она серьезно увлеклась, мне же он показался подозрительным. Через несколько минут поиска в Google я уже знала, что его привлекали за оскорбление действием. Хотя я была в который раз разочарована качеством мужского контингента, по крайней мере я смогла предупредить подругу о криминальном прошлом этого человека. Свидетельство пользователя Google. Я совершенно восхищен переводным сервисом. Когда моя партнерша договорилась с агентством, чтобы они прислали пару чернорабочих помочь нам со сносом, случилась нестыковка: она заказала рабочих на 11:00, а агентство прислало их к 8:30. Они понимали только по–испански, я говорю на английском и немного на французском; в довершение всего наших испаноговорящих соседей не оказалось дома. С помощью переводного сервиса Google я смог наладить контакт с рабочими, извиниться за недопонимание, дать им понять, чего мы от них хотим, и попросить вернуться к 11:00. Спасибо за возможность устанавливать такие контакты... Спасибо, Google...

Приведу слова одного из соучредителей Google, выходца из России Сергея Брина: «Если у кого–то есть широкополосная линия связи, или модем, или доступ к интернет–кафе, то, будь он подростком из Камбоджи, университетским профессором, или мной, владельцем этого сервиса, у него будет тот же самый базовый доступ к поисковой информации, что и у всех остальных. Возникает ситуация абсолютного равенства, и она сильно отличается от того времени, когда я рос. В лучшем случае в пределах моей досягаемости была какая–нибудь библиотека, в которой к тому же было не так уж много всего. Надо было либо надеяться на чудо, либо искать что–то очень элементарное или последнее по времени». С пришествием Google, добавил он, у такого же подростка неожиданно появился «универсальный доступ» к информации библиотек всего мира. Несомненно, в этом и заключалась цель Google — сделать ебщедоступным все мировое знание на всех возможных языках. И Google надеется, что со временем благодаря PdlmPilot или сотовому телефону каждый будет носить доступ к мировому знанию в своем кармане. «Всё» и «все» — ключевые слова, которые вы постоянно слышите, находясь в штабе Google. Официальная история, которую компания ведет на своей домашней странице, гласит, что название «Google» обыгрывает слово «гугол» («googol») — число, представляющее собой единицу со ста нулями. Данная словесная ассоциация отражает задачу, которую компания изначально ставила перед собой: организовать громадное, кажущееся беспредельным количество доступной в Сети информации, причем организовать конкретно для вас. И ее успех измеряется тем, насколько сильно людей притягивает эта

возможность — иметь все знание мира на кончиках своих пальцев. **Нет более радикального выравнителя, чем идея сделать все мировое знание, или хотя бы солидную его часть, доступным любому человеку в любое время и в любом месте.** «Для нас принципиально только одно отличие между людьми: если вы не умеете обращаться с компьютером или не имеете к нему доступа, вы не можете пользоваться Google; в остальных случаях, чтобы пользоваться нами, достаточно просто уметь печатать», — сказал исполнительный директор Google Эрик Шмидт. «Если выравнивание мира вообще имеет какой-либо смысл, — добавил он, — оно должно означать устранение «дискриминации в доступе к знаниям. Сегодня Google доступен для поиска на ста языках, и каждый новый язык расширяет наш горизонт. Вообразим себе, что у группы людей появились Google- iPod'bi, которым можно делать голосовые запросы, тогда доступ к Google станет всего лишь вопросом скорости, с которой эти дешевые устройства можно будет распространить среди населения планеты».

У информирования есть и обратная сторона, к которой придется привыкать, — способность других людей информировать себя о вас с самого раннего детства. Выравнивая мир, Поисковые серверы устраняют все впадины и пики, все башни и стены, в которых и за которыми человек раньше мог скрывать свою репутацию или свое прошлое. **В плоском мире больше нельзя убежать или спрятаться; прежние потайные места переходят в разряд мест общего доступа. Поэтому старайтесь жить честно: до всего, что вы делаете, до всех совершенных вами ошибок в один прекрасный день дотянется всемогущая рука поисковика. Мир выравнивается, и вместе с этим становится прозрачнее — и доступнее — жизнь самых обычных людей.** ...«В таком мире нужно вести себя хорошо — теперь у вас не выйдет в случае чего бросить все и переехать в соседний город, — сказал Дов Сейдман, чья фирма «Эл- Эр- Эн» консультирует по вопросам законопослушания и деловой этики. — В мире Google ваша репутация следует за вами и поджидает : вас на каждой следующей остановке жизненного пути... Сегодня никто не даст вам зачеркнуть четыре года, проведенных в беспробудном пьянстве, ибо репутация начинает складываться с молодых ногтей. **«Всегда говорите правду, — советовал еще Марк Твен, — так вам не нужно будет запоминать все, что вы сказали»**». Сегодня как никогда выросло число тех, кто способен детально изучить вашу жизнь, и еще больше стало тех, с кем они могут поделиться своими результатами. ...

Что ж, вот та правда, которую от вас скрывали: мир стал плоским. В результате тройного слияния глобальное сотрудничество и конкуренция — между отдельными людьми, между компаниями, между компаниями и отдельными людьми, между компаниями и их клиентами — стала более дешевой, простой, беспроблемной и продуктивной деятельностью для большего количества людей в большем количестве мест земного шара, чем когда-либо в истории. Что такое «революция информационных технологий», вы знаете — бизнес- пресса трубит о ней вот уже двадцать лет подряд. Не огорчайтесь, но это была лишь прелюдия. Последние двадцать лет были посвящены лишь тому, чтобы выковать, заточить и растражировать новые орудия, с помощью которых нам еще только предстоит научиться сотрудничать и общаться между собой. Настоящая IT- революция начинается сегодня — когда оформившаяся взаимодополнительность впервые позволила этим орудиям сообща работать над выравниванием глобального игрового поля. Одной из тех

немногих, кто приподнял завесу тайны над этим временем и назвал вещи своими именами, была Карли Фьорина. В 2004 году в своих публичных речах она стала говорить о недолговечном биржевом взлете интернет– компаний не иначе как о «конце начала». **«Последние двадцать пять лет технологического развития, — утверждала Фьорина, тогда еще исполнительный директор «Хьюлетт–Паккард», — были всего лишь разогревающим выступлением». «Теперь для нас начинается основная; часть мероприятия, — сказала она в другой раз, — и под ней я подразумеваю эпоху, в которую под влиянием технологии суждено трансформироваться буквально каждому аспекту бизнеса, каждому аспекту жизни и каждому аспекту общественного устройства».**

ГЛАВА 4 БОЛЬШАЯ СОРТИРОВКА

Когда мир начинает переходить от преимущественно вертикальной (командно– контрольной) модели создания коммерческой ценности ко все более и более горизонтальной (коммуникативно– кооперативной), изменения не ограничиваются сферой бизнеса. Они затрагивают все: и самоопределение сообществ и корпораций, и их границы, и баланс различных ипостасей индивидуума — покупателя, работника, акционера, гражданина, — и роль, которая будет отведена правительствам. Все это

должно быть рассортировано заново. Самой популярной болезнью плоского мира будет множественное расстройство самоидентификации — и уже только по этой причине у политологов в плоском мире будет непочатый край работы. В наступающую эпоху политическая наука, возможно, окажется самой быстроразвивающейся отраслью. Потому что следующее десятилетие — десятилетие большой сортировки — подарит нам весьма странные союзы, которые будут заниматься весьма странной политикой. Впервые я задумался о большой сортировке после беседы с известным гарвардским политологом Майклом Дж. Сэнделом, Я был немного шокирован, когда услышал от него, что описываемый мной процесс выравнивания впервые был зафиксирован не кем иным, как Карлом Марксом и Фридрихом Энгельсом в их «Манифесте Коммунистической партии» 1848 года. Несмотря на то что сегодняшнее выравнивание и сжатие мира значительно отличается от того, что Маркс наблюдал в свое время, сказал Сэндел, оно не выходит за рамки исторической тенденции, которой Маркс посвятил свои труды о капитализме, — неукротимого шествия технологии и капитала, смета– 10щего все барьеры, границы и разногласия на пути глобальной коммерции. «Маркс одним из первых сумел посмотреть на мир как на Единый глобальный рынок, не осложненный национальными границами, — объяснил Сэндел. — Яростный критик капитализма, он преклонялся перед его способностью уничтожать преграды, мешающие созданию мировой системы производства и потребления. В «Манифесте Коммунистической партии» капитализм показан как сила, которая отменит все феодальные, национальные и религиозные условности и приведет к рождению единой цивилизации, управляемой рыночными императивами. Маркс считал победу капитализма неизбежной — неизбежной и желательной. Потому что, по мысли Маркса, как только капитализм ликвидирует всякую национальную и религиозную самоидентификацию, борьба труда и капитала будет показана во всей ее неприглядности. Необходимость соперничать друг с другом в глобальной гонке на выживание заставит трудящихся объединить свои силы для мировой революции, которая должна будет положить конец Угнетению. В отсутствие

утешительных иллюзий вроде патриотизма и религии они осознают свое положение и восстанут, чтобы уничтожить эксплуатацию человека человеком». — В самом деле, читая «Манифест» сегодняшними глазами, я не могу не преклоняться перед тем, с какой точностью Маркс описывает силы выравнивания, действовавшие в мире на ранних Стадиях промышленного переворота, и как много верного ему удалось сказать о действии тех же самых сил на протяжении всей последующей истории, вплоть до наших дней. В наиболее, быть может, показательном фрагменте «Манифеста» Маркс и Энгельс пишут: *«Все застывшие, покрывшиеся ржавчиной отношения, вместе с сопутствующими им, веками освященными представлениями и воззрениями, разрушаются, все возникающие вновь оказываются устарелыми, прежде чем успевают окостенеть. Все сословное и застойное исчезает, все священное оскверняется, и люди приходят, наконец, к необходимости взглянуть трезвыми глазами на свое жизненное положение и свои взаимные отношения. Потребность в постоянно увеличивающемся сбыте продуктов гонит буржуазию по всему земному шару. Всюду должна она внедриться, всюду обосноваться, всюду установить связи. Буржуазия путем эксплуатации всемирного рынка сделала производство и потребление всех стран космополитическим. К великому огорчению реакционеров она вырвала из— под ног промышленности национальную почву. Исконные национальные отрасли промышленности уничтожены и продолжают уничтожаться с каждым днем. Их вытесняют новые отрасли промышленности, введение которых становится вопросом жизни для всех цивилизованных наций, — отрасли, перерабатывающие уже не местное сырье, а сырье, привозимое из самых отдаленных областей земного шара, и вырабатывающие фабричные продукты, потребляемые не только внутри данной страны, но и во всех частях света. Вместо старых потребностей, удовлетворявшихся отечественными продуктами, возникают новые, для удовлетворения которых требуются продукты самых отдаленных стран и самых различных климатов. На смену старой местной и национальной замкнутости и существованию за счет продуктов*

собственного производства приходит всесторонняя связь и всесторонняя зависимость наций друг от друга. Это в равной мере относится как к материальному, так и к духовному производству. Плоды духовной деятельности отдельных наций становятся общим достоянием. Национальная односторонность и ограниченность становятся все более и более невозможными, и из множества национальных и местных литератур образуется одна всемирная литература. Буржуазия быстрым усовершенствованием всех орудий производства и бесконечным облегчением средств сообщения вовлекает в цивилизацию все, даже самые варварские, нации; Дешевые цены ее товаров — вот та тяжелая артиллерия, с помощью которой она разрушает все китайские стены и принуждает к капитуляции самую упорную ненависть варваров к иностранцам. Под страхом гибели заставляет она все нации принять буржуазный способ производства, заставляет их вводить у себя так называемую цивилизацию, т. е. становиться буржуа. Словом, она создает себе мир по своему образу и подобию».

Трудно поверить, что Маркс опубликовал это в 1848 году. Приводя в пример «Манифест», Сэндел сказал мне: «Вы отстаиваете что— то похожее. Ваш тезис сводится к тому, что развитие информационных технологий дает компаниям

возможность убрать все оставшиеся источники трения и неэффективности из их внешних и внутренних операций. Именно в этом подлинный смысл вашего «выравнивания». Но выровненный и неперегороженный мир — палка о двух концах. Он может быть, как вы показываете, благом для бизнеса. Он может быть, как верил Маркс, прологом к грядущей пролетарской революции. Но он же может представлять опасность для конкретных пространств и сообществ, которые составляют нашу среду обитания, наделяют нас местом в мире. С первых шагов капитализма люди уже рисовали себе будущий мир как идеальный рынок, свободный от протекционистского давления, разногласий между юридическими системами, культурных и языковых различий, идеологического противостояния. Но нарисованная картина снова и снова разбивалась о действительное положение дел, в котором всегда находилось достаточно источников трения и неэффективности. Кое- что из того, что тормозит бесперебойное функционирование глобального рынка, в самом деле не ведет ни к чему, кроме напрасно растроченных усилий и упущенных возможностей. Но к числу тормозящих факторов относятся и институты, обычаи, культурные традиции, а они дороги людям как раз потому, что отражают такие нерыночные ценности, как человеческая сплоченность, религиозная вера, национальная гордость. **Если глобальный рынок и новые коммуникационные технологии окончательно нивелируют эти различия, мы можем лишиться чего- то важного.** Поэтому с самого начала спор о капитализме сводился к вопросу о том, какие барьеры, границы и разногласия являются причиной неэффективности, а какие — источником самоидентификации, которому мы обязаны чувством принадлежности и который считаем нужным оберегать. **Каждое коммуникационное новшество, от телеграфа до Интернета, обещало нам сократить расстояние между людьми, расширить доступ к информации, приблизить к осуществлению нашу мечту об идеально эффективном, лишенном внутренних трений глобальном рынке. И каждый раз перед обществом с новой силой вставал вопрос: где мы сегодня должны уступить, начать «шагать в ногу со временем», с еще большим усердием устранять существующие недостатки, и где мы должны встать поперек течения, чтобы сохранить ценности, которые не продаются.** Некоторые шероховатости стоит оставить нетронутыми, даже если это подразумевает сопротивление сглаживающему влиянию глобальной экономики». Несомненно, главным источником трений для рынка всегда было национальное государство с его фиксированными границами и законами. Являются ли государственные границы чем- то, что нам следовало бы — если это вообще возможно — оставить в неприкосновенности? Что будет в плоском мире с юридическими барьерами на пути свободного распространения информации, интеллектуальной собственности и капитала — такими как авторское право, трудовое законодательство и минимальная ставка заработной платы?... Увеличение числа барьеров и сдержек, павших

жертвой выравнивания, будет все активнее ставить под вопрос существование национального государства вообще, а также конкретных культур, ценностей, государственных институтов, демократических традиций и законодательных ограничений, которые исторически стояли на страже интересов трудящихся и сообществ. Какие из них должны остаться, а какие исчезнуть, чтобы всемирное сотрудничество получило дальнейший стимул развития? Все эти вопросы потребуют серьезного разбирательства, большой сортировки, и, следовательно, принципиальная проблема, обозначенная Майклом Сэнделом, в плоском мире неизбежно окажется на острие политических дебатов — как

внутренних, так и международных. Как показывает Сэндел, в моем «сотрудничестве» другие могут увидеть лишь эвфемизм, благопристойное название для возможности эксплуатировать дешевый индийский труд. И от такого восприятия нельзя отмахнуться, если вы смотрите на аутсорсинг с американской точки зрения — но только с американской. Индийцами и другими жителями развивающегося мира та же самая форма сотрудничества воспринимается как беспрецедентное раскрепощение, первый настоящий шанс для реализации и использования к собственной выгоде дара, доставшегося им от Бога, — талантов, когда-то оставшихся чахнуть в бомбейском или калькуттском порту. Наблюдая за текущим процессом из американского угла плоского мира, вы можете прийти к убеждению, что барьеры, сдержки, психологические установки, мешающие аутсорсингу, необходимо оставить нетронутыми и даже укрепить. Но, глядя из Индии, вы будете считать, что честность, элементарная справедливость, ваши мечты о лучшей жизни — вполне достаточная причина для их устранения. В плоском мире экономическое раскрепощение для одних нередко становится безработицей для других.

В старом мире, где материальные ценности создавались вертикально, как правило, в рамках одной организации и по нисходящей цепочке, было легко видеть, кто находится на верхних, а кто на нижних этажах иерархии, кто эксплуатирует и кого эксплуатируют. Но когда мир начинает сплющиваться и стоимостная цепочка становится все более горизонтальной (благодаря разнообразным формам сотрудничества, дающим в руки частных предпринимателей и мелких компаний гораздо больше власти), вопрос о том, кто на вершине, а кто на дне, кто эксплуататор, а кто эксплуатируемый, окончательно утрачивает свою однозначность. Кое-какие из наших выработанных веками политических рефлексов больше не срабатывают...

В плоском мире тяжело разграничить интересы двух сообществ, которые в прошлом не могли даже вообразить себя связанными чем бы то ни было, тем более — узами сотрудничества. Внезапно они очнулись и обнаружили, что их работа все чаще имеет форму горизонтальной кооперации, они не только связаны и не только работают друг с другом, но и остро нуждаются в общественном договоре, который регламентировал бы их взаимоотношения. Есть и более общее соображение, и оно заключается в следующем: не важно, идет речь о менеджменте или политике, о производстве или исследовательской деятельности, — огромной массе участников этих процессов, самим этим процессам нужно начинать каким-то образом приравниваться к повсеместной «горизонтализации». И для этого потребуется серьезная сортировка.

ГДЕ НАЧИНАЮТСЯ И КОНЧАЮТСЯ КОМПАНИИ?

Если отношения между различными группами трудящегося населения плоского мира должны быть рассортированы заново, то же самое касается и отношений между компаниями и сообществами, в рамках которых они действуют. Чьи ценности окажутся руководящими для вашей компании, чьи интересы она будет отстаивать? Раньше говорили: «Что хорошо для «Дженерал моторс», хорошо для Америки». По аналогии сегодня должны были бы говорить: «Что хорошо для «Делл», хорошо для Малайзии, Тайваня, Китая, Ирландии, Индии...»

В настоящий момент на «Хьюлетт– Паккард» работает 142 000 человек в 178 странах. Это не только крупнейшая в мире компания — производитель техники массового спроса, это крупнейшая IT– компания в Европе, крупнейшая IT– компания в России, крупнейшая IT– компания в Средней Азии и крупнейшая IT– компания в Южной Африке. **Остается ли «Хьюлетт– Паккард» с штаб-квартирой в Пало– Альто американской корпорацией, если большинство ее служащих и покупателей проживает за пределами США? Современные корпорации неспособны выжить как организации внутри одной страны, даже такой большой, как Америка. Поэтому животрепещущим вопросом современности для государств мира и их граждан является вопрос о том, как строить свои отношения с этими не знающими государственных границ объединениями, — вопрос о флаге, которому они должны присягнуть.** «Корпоративная Америка поработала на славу, но, хотя в этом нет ничего дурного, преуспела она лишь потому, что вовремя подстроилась под плоский мир, — сказал Динакар Сингх, управляющий хедж– фондами — Она преуспела благодаря аутсорсингу максимально возможного объема работы самым дешевым и эффективным поставщикам. Если «Делл» способен изготовить все до единого компоненты своих компьютеров на океанском побережье Китая и продать их на океанском побережье США, от этого выиграет и «Делл», и американский потребитель, но вряд ли стоит говорить о том, что от этого выиграет американский рабочий». Вот почему «Делл» нужен максимально плоский мир с минимумом ограничений и барьеров. То же самое нужно и большинству остальных современных корпораций: так они могут производить на наименее затратных рынках и продавать на наиболее доходных. В Глобализации 3.0 нет почти ничего, что не пошло бы на пользу капиталу. Капиталист теперь может сосредоточиться исключительно на том, чтобы, покупая каждую новую технологию, нанимать самую эффективную и дешевую рабочую силу для ее последующей разработки, совершенствования, производства товаров на ее основе и их дистрибуции. Растут активы «Делл», растет благосостояние акционеров «Делл», растет удовлетворенность у покупателей «Делл», вместе с ними растет индекс Nasdaq. Все, что касается капитала, чувствует себя превосходно. Но в то же время лишь ограниченное число американских трудящихся имеет свою долю от этого роста, и лишь некоторые сообщества чувствуют его позитивный эффект. Остальные переносят тяготы и лишения, которые несет с собой выравнивание.

ОТ «КОМАНДОВАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ» К «СОТРУДНИЧАТЬ И РЕШАТЬСЯ»
Когда мир становится плоским, иерархии демонтируются не только маленькими людьми, которые учатся действовать глобально. Они душатся и из– за того, что большие люди становятся способны действовать на самом локальном уровне — в том смысле, что у них появляется возможность делать многие вещи самостоятельно. Меня по– настоящему поразило сообщение провожавшей меня младшей сотрудницы аппарата Пауэрлла по связям с общественностью, которая мимоходом проронила, что с помощью электронной почты Пауэрлл может добраться до нее или ее начальницы в любое время суток — через их коммуникаторы «Блэкберри», — причем этой возможностью часто пользуется. «От него просто отбоя нет», — шутливо отозвалась она о его постоянных поручениях по электронной почте. И тут же добавила, что в предыдущие выходные, делая покупки с подругами, она получила от Пауэрлла мгновенное сообщение с очередным поручением. «Подруги были в шоке, — сказала она. — Маленькая я, а общаюсь с самым госсекретарем!» **Вот что происходит, когда вы переселяетесь из вертикального (командно– контрольного) мира в**

горизонтальный (коммуникативно– кооперативный). Ваш начальник теперь может заниматься своими делами, одновременно занимаясь вашими. Он может быть не только государственным, но и своим собственным секретарем. Он может давать вам поручения днем и ночью. Поэтому вы никогда не выходите из процесса, вы всегда в нем. И, значит, вы всегда в курсе. Начальство, если того желает, может сотрудничать более непосредственно с большим количеством сотрудников аппарата, чем когда-либо прежде, — кто бы они ни были, на каком бы уровне иерархии ни находились.

МНОЖЕСТВЕННОЕ РАССТРОЙСТВО САМОИДЕНТИФИКАЦИИ

КТО ЧЕМ ВЛАДЕЕТ?

Кое– что еще обязательно потребует всех наших аналитических способностей в плоском мире: рассортировать собственников и собственность. Как нам построить правовую защиту интеллектуальной собственности изобретателя, чтобы он мог воспользоваться ее финансовыми плодами и вложить полученную прибыль в новые изобретения? С другой стороны, как сделать эти барьеры достаточно низкими, чтобы создать нужные условия для свободного обмена интеллектуальной собственностью, ведь именно этого все больше требует сам инновационный процесс? «В том, что касается единых стандартов обращения с интеллектуальным продуктом, мир решительно далек от плоскости», — сказал Крейг Манди, директор «Майкрософт» по технологиям. Прекрасно, когда вы живете в мире, в котором один изобретатель может самостоятельно распоряжаться таким количеством ресурсов, собрать компаньонов со всего света и совершить настоящий прорыв с новым продуктом или услугой. Но что будет делать этот инженер– новатор, спросил Манди, если кто– то еще с помощью той же плоской глобальной платформы и ее инструментов скопирует и растиражирует его прекрасный новый продукт? В области программного обеспечения, музыки, фармацевтики такое происходит каждый день. К тому же с нынешним уровнем развития технологий скоро «вам придется смириться, что не существует ничего, что нельзя было бы быстро подделать» — от Microsoft Word до деталей самолета, добавил он. Дальнейшее выравнивание мира будет только обострять нашу потребность в системе международного контроля, которая должна оперативно учитывать в своей работе все вновь возникающие легальные и нелегальные формы сотрудничества. То же самое мы видим на примере особенностей патентного законодательства, сформировавшегося на территории США. Американские компании могут поступить со своей технической новинкой тремя различными способами. Они могут запатентовать ее и сами заниматься ее продажей; они могут запатентовать ее и лицензировать ее производство другими компаниями; наконец, они могут запатентовать ее и выпустить под перекрестной лицензией с несколькими другими компаниями — таким образом, все они приобретают свободу действий в отношении производства продукта, скажем, ПК, который является суммой множества разных патентов. Патентное законодательство США не содержит никаких предпочтений к тому или другому из этих вариантов. Однако, говорят эксперты, сложившаяся прецедентная традиция в данной области определенно противостоит перекрестному лицензированию и иным легальным конструкциям, поощряющим многостороннее сотрудничество или свободу действий для максимально возможного числа игроков, — она сосредоточилась на защите прав отдельных Компаний производить свои

патентованные продукты. В плоском мире бизнесу потребуется патентная система, которая будет работать в обе стороны.

СМЕРТЬ КОММИВОЯЖЕРОВ

Когда осенью 2004 года я отправился в Миннеаполис, чтобы навестить мать, мне довелось пережить подряд три ситуации, которые лишней раз напомнили мне о плоскости мира. Сначала, еще у себя дома в Вашингтоне) я набрал номер справочной службы 411, чтобы узнать телефон одного моего приятеля в Миннеаполисе. На другом конце автоответчик компьютерным голосом попросил меня произнести имя человека, чей номер я запрашивал. Почему— то компьютеру никак не удавалось правильно меня услышать, и со своей неестественной интонацией он продолжал переспрашивать: «Вы сказали...?» Мне приходилось раз за разом произносить фамилию моего приятеля, пытаюсь скрыть нарастающее раздражение (иначе компьютер не понял бы меня вообще): «Нет, я сказал...» В конце концов меня соединили с оператором, но, знаете, меня совсем не порадовал этот автоматизированный, неопосредованный контакт с информационной службой. Мне было позарез необходимо опосредующее звено в виде другого человеческого существа. Автоматически сообщать телефонные номера — это может быть и дешевле, и эффективней, но мне данный опыт не принес ничего, кроме досады...

«Если у вас есть обаяние, вы ни в чем не будете нуждаться». Но не теперь, когда мир стал плоским. Трудно наладить человеческий контакт, когда все, что вас связывает, это электронная почта и скоростной Интернет. ... Выравнивание безжалостно избавляется от экономического и социального жира, но, как заметил Кен, именно жир придает нашей жизни характерный вкус. Кроме того, жировая прослойка это то, что сохраняет для нас тепло. Да, потребителю в каждом из нас нужны цены, как у «Уолл– Март», одно мясо и ни малейшего жира. Но работнику в нас хочется, чтобы на косточке все же осталось немного жира, как у «Костко», чтобы работодатель заботился о здоровье почти всех своих служащих, а не меньше чем о половине. Однако держатель акций в нас хочет видеть доходность как у «Уолл– Март», а не как у «Костко». А гражданин в нас хочет видеть льготы как у «Костко», а не как у «Уолл– Март», потому что разницу в конечном счете возьмут из нашего же кармана. Как потребитель я хочу меньше платить по телефонным счетам, но как человек, набирая 411, я хочу разговаривать с живым оператором. Как читатель я обожаю путешествовать по Сети и узнавать, что там пишут блоггеры, но как гражданину мне иногда не терпится приставить к некоторым из них по редактору, который научил бы их сначала перепроверять свои факты, а уже потом жать на кнопку «Отправить», чтобы вскрыть перед глазами всего мира очередную несправедливость.

Чем дальше, тем чаще политика плоского мира будет ассоциироваться с решением вопроса о ценностях, промежуточных звеньях и резервных возможностях, требующих сохранения, с выбором между тем, говоря словами Маркса, чему мы позволим застаиваться, а чему — исчезнуть. Государства, компании и люди смогут ответить на этот вопрос только в том случае, если будут понимать реальную сущность всемирного игрового поля и то, насколько оно отличается от существовавшего прежде — во время «холодной войны» и до нее. Государства, компании и люди смогут сделать

разумный политический выбор только в том случае, если они правильно оценят возможности, которые предоставляет плоский мир, и освоятся с инструментами сотрудничества и конкуренции, доступными современному человечеству. Надеюсь, что моя книга сумеет детально очертить рамки для этих принципиально важных политических дебатов и послужить системой отсчета для ожидающей нас в ближайшем будущем большой сортировки. С этой целью я посвятил следующие три главы книги описанию того, как выравнивание мира и тройное слияние повлияют на жизнь американцев, на судьбу развивающихся стран и на экономическую деятельность компаний. Приготовьтесь: плоский мир ждет вас.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. АМЕРИКА И ПЛОСКИЙ МИР. АМЕРИКА И СВОБОДА ТОРГОВЛИ: ПО– ПРЕЖНЕМУ ЛИ ПРАВ РИКАРДО?

Как американцу, никогда не сомневавшемуся в преимуществах свободной торговли, после путешествия в Индию мне пришлось ответить на один важный вопрос: стоит ли по– прежнему безоглядно верить в свободу торговли в плоском мире? Эта проблема требовала немедленного решения — не только потому, что стала предметом жаркой дискуссии во время президентской кампании 2004 года, но и потому, что от моего ответа должно было зависеть все мое отношение к плоскому миру. Я прекрасно понимал, что свободный рыночный обмен необязательно положительно скажется на всех американцах и что наше общество должно будет помочь тем, кто пострадал по его вине. Но **для меня ключевым вопросом был другой: выиграет ли от свободы торговли Америка как страна в мире, который стал настолько плоским и в котором так много людей получили возможность сотрудничать — и конкурировать — с моими собственными детьми?** Если, как мне представляется, огромное число рабочих мест окажется выставленным на всемирные торги, не будет ли лучше среднестатистическому американцу, если правительство **воздвигнет пару лишних преград и кое в чем приостановит организацию оффшоров и аутсорсинг?** Я бился над этим вопросом еще в Бангалоре, когда снимал фильм для «Дискавери тайме». В один из дней мы приехали в кампус «Инфосис» к пяти часам вечера, как раз когда территорию начали заполнять труженики ночной смены, прибывавшие пешком, на микроавтобусах и скутерах, а дневная смена, в основном состоявшая из более высококвалифицированного персонала, ее покидала. Мы с группой стояли у ворот и наблюдали эти два встречных потока образованных молодых людей, многие из которых о чем– то живо переговаривались. Все они выглядели так, как будто могли набрать в тесте SAT минимум 1600 очков, а я чувствовал, как мое сознание все ожесточенней пытается спорить с моими глазами.

«Рикардо прав, Рикардо все равно прав», — вот что повторяло сознание. Давид Рикардо (1772– 1823) был английским экономистом, который впервые сформулировал закон сравнительного преимущества в условиях свободной торговли. Этот закон гласит, что если каждое государство специализируется в производстве товаров, в котором оно обладает сравнительным затратным преимуществом, и свободно обменивает их на товары, в которых специализируются другие государства, то от этого повышается уровень доходов всех торгующих государств. Поэтому если индийские технари будут заниматься тем, в чем заключается их сравнительное преимущество, а потом тратить полученные доходы на покупку продукции, которая является уже нашим

сравнительным преимуществом — от промышленной керамики «Корнинг» до операционных систем «Майкрософт», — то это будет выгодно обеим нашим странам, даже если каким-то отдельным индийцам и американцам придется сменить работу. Кстати, доказательством этой взаимной выгоды может служить резкий рост экспортно-импортного товарообмена между Индией и США за последние годы. **Но мои глаза, которые видели всех этих технарей, тоже не уставали повторять: «Боже мой, их так много, они так серьезно настроены, так жаждут работы. И они продолжают прибывать, волна за волной. С какой стати для моих дочерей и миллионов других американских детей может оказаться благом, что эти индийцы способны делать то же самое, но за совсем другие деньги?»** Когда жил Рикардо, можно было обмениваться товарами, но не услугами и не интеллектуальным трудом. Тогда не существовало трансокеанского кабеля, по которому сегодня можно отправлять работу из Америки в Индию. Как раз когда я находился в самом разгаре внутренних дебатов, представительница «Инфосис», которая нас сопровождала, заметила мимоходом, что в прошлом году ее компания получила «миллион заявлений о приеме на работу» от молодых индийцев — 1 млн. на 9000 вакансий. Какая приятная новость.

Полтора века назад 90% американцев было занято в сельском хозяйстве и смежных отраслях. Сегодня на их долю приходится лишь 3–4%. Что, если бы тогда правительство приняло решение о защите и субсидировании всех этих сельскохозяйственных рынков, стало бы сопротивляться индустриализации, а потом и компьютеризации? Выиграла бы от этого Америка как страна? Сомневаюсь. Как не раз отмечалось, с восхождением индийской и китайской экономики по стоимостной лестнице и наращиванием в этих странах производства наукоемких благ — того, в чем прежде специализировались американцы, — наше сравнительное преимущество в кое-каких из этих отраслей действительно пойдет на спад, объяснил Джагдиш Бхагвати, эксперт по проблемам свободной торговли из Колумбийского университета. В некоторых областях усилится тенденция понижения уровня зарплат, а некоторые вакансии и вовсе навсегда перекочат за границу. Как раз, поэтому определенному количеству специалистов наукоемкой сферы придется сменить работу — горизонтально. **Но растущий пирог обязательно создаст для них новые специальности — специальности, о природе которых сейчас бесполезно даже гадать.** К примеру, когда-то в прошлом американская полупроводниковая промышленность была крупнейшей в мире. Но затем на рынок вышли компании из других стран, которые сумели отхватить низкостоимостный кусок этого пирога, а некоторые — даже часть высокостоимостного. Вследствие этого американским компаниям пришлось искать новые, более глубокие ниши на разросшемся рынке. Окажись иначе, об «Интел» сегодня никто бы и не вспомнил. Но нет, «Интел» процветает. Пол Отеллини, президент компании, рассказал в интервью журналу «Экономист» (8 мая 2003), что как только микропроцессоры достигают мощности, требующейся для некоторых приложений, возникают новые приложения, которые требуют еще большей мощности и сложности, и это как раз такая задача, которую «Интел» умеет решать лучше остальных. ... В эпоху экономики знаний мы будем наблюдать то же самое: межотраслевой сервисный обмен со все большим углублением специализации. Не удивляйтесь, когда ваш ребенок по окончании колледжа позвонит вам и скажет, что он собирается стать «оптимизатором поисковых машин». Это еще кто такой? ...

Рагхурам Раджан, глава исследовательского департамента Международного валютного фонда, входит в состав правления компании, которая предоставляет индийским студентам работу в качестве репетиторов для школьников из Сингапура. Студенты Индийского технологического института в Мадрасе с помощью Интернета помогают сингапурским учащимся — от шестого до двенадцатого класса — выполнять домашние задания по математике. Одновременно они помогают сингапурским учителям составлять планы занятий, готовят для них презентации в PowerPoint и изобретают иные хитрые приспособления, призванные облегчить преподавание математики. Услуги компании, которая называется Hey– tmath.com, оплачивают сингапурские школы. В процессе задействован и Кембриджский университет: его представители осуществляют общий контроль за качеством, заверяют учебные планы и дают добро на внедрение тех или иных способов преподавания. **«Выигрывают все, — сказал Раджан. — Компанией руководят два индийца, которые работали в Лондоне на «Ситибанк» и Государственный благотворительный фонд и вернулись домой, чтобы открыть собственный бизнес... Кембриджский университет получает деньги, участвуя в предприятии, создавшем абсолютно новую нишу на рынке. Индийские студенты зарабатывают на карманные расходы. А сингапурские школьники просто начинают лучше учиться».** Одновременно в качестве программного обеспечения — что явствует из описания — используется Microsoft Office, микропроцессоры наверняка производства «Интел», а на заработанные рупии индийские студенты обязательно купят дешевые ПК производства «Эппл», «Делл» или «Хьюлетт–Паккард». **Но вы этого не видите собственными глазами. «Хотя никто этого не заметил, пирог стал больше», — сказал Раджан.**

Экономисты часто сравнивают выход Китая и Индии на мировой рынок с моментом, когда железнодорожные линии впервые связали Нью– Мексико с Калифорнией, — одним из самых густонаселенных американских регионов. **«Когда железная дорога добирается до вашего города, — заметил Вивек Пол, президент «Уипро», — первое, что бросается в глаза, это переизбыток рабочей силы. Поэтому в тот момент жители Нью– Мексико стали дружно жаловаться, что эти пришлые — кали– форнийцы — подомнут под себя все их предприятия вдоль новой ветки. Действительно, кое– где так и случается, несколько заводов вдоль новой ветки закрываются. Но вслед за этим происходит перемещение капитала, и в конечном счете все, живущие у железной дороги, оказываются в выигрыше. Естественно, у людей появляется страх, но это совсем неплохо, потому страх стимулирует готовность к переменам, готовность искать и находить пути совершенствования».** Итак, это случилось, когда мы соединили Нью– Йорк, Нью– Мексико и Калифорнию. Это случилось, когда мы соединили Западную Европу, Америку и Японию, И это случится, когда с Америкой, Европой и Японией мы соединим Индию и Китай. **Попытки отвести линию железнодорожного сообщения от вашего города не могут быть залогом вашего успеха. Его гарантируют только развитие знаний и навыков, вложения в деятельность, которая даст право вам лично и вашему обществу претендовать на свой кусок увеличившегося — но и усложнившегося — пирога.**

ГЛАВА 6 НЕПРИКАСАЕМЫЕ

Итак, если выравнивание мира большей частью (пусть и не

абсолютно) неотвратимо, если оно, как и все предыдущие серьезные трансформации рынка, обладает благоприятным потенциалом для всего американского общества, что делать рядовому члену этого общества? Что он должен сказать своим детям? Сказать мы можем только одно: нужно постоянно совершенствовать свои знания и умения. В плоском мире вакансий будет вдоволь — для тех, кому хватит знаний и ума их занять. Я не хочу сказать, что это будет просто. Отнюдь нет. Много других людей тоже будут стараться стать умнее. Посредственного работника не ждало ничего хорошего и раньше, но в мире стен у него был шанс прокормить себя, обеспечить себе достойный уровень жизни. В плоском мире у посредственности отнимут и этот шанс. Вам совсем не захочется очутиться на месте Вилли Ломена из «Смерти коммивояжера», когда его сын Биф, развенчивая идею об исключительности семьи Ломенов, заявляет: «Таких, как я, тринадцать на дюжину, да и таких, как ты, не меньше!» Разгневанному Вилли только и остается, что все отрицать: «Ложь! Таких, как мы, не тринадцать на дюжину! Я — Вилли Ломен, а ты — Биф Ломен!» У меня нет ни малейшего желания оказаться в ситуации, когда мне придется разговаривать со своими дочерьми в подобном духе. Поэтому я довожу до них коротко и ясно: «Девочки, когда мне было столько лет, сколько вам, мои родители говорили: «Том, доедай свой завтрак — люди в Китае и Индии умирают с голоду». А сегодня я говорю вам: «Девочки, доделывайте ваше домашнее задание — люди в Китае и Индии умирают от желания получить вашу работу». Для нашего общества в целом я бы сформулировал этот совет таким образом: каждый человек сегодня должен выяснить для себя, как ему превратиться в неприкасаемого. Вот именно: в неприкасаемого. Когда мир становится плоским, кастовая система переворачивается с ног на голову. Если в Индии неприкасаемые — класс, живущий на дне общества, в плоском мире быть неприкасаемым — желание каждого человека. Неприкасаемые, как я их определяю, это люди, неуязвимые для аутсорсинга. Кто же это такие? И как вы и ваши дети могут ими стать? Это четыре широких категории работников: «особенные», «специализированные», «заякоренные» и «идеально гибкие». Особенности — это люди типа Майкла Джордана, Билла Гейтса или Барбары Стрейзанд. К их услугам весь глобальный рынок, и поэтому они могут позволить себе гонорары глобального масштаба. Их работа просто несовместима с понятием аутсорсинга.

Итак, вот наша реальная альтернатива: либо посвятить себя строительству протекционистских стен, либо продолжать шагать вперед, не теряя уверенности, что американское общество скроено из достаточно прочного материала, даже для плоского мира. Лично я голосую за то, чтобы шагать вперед. Пока мы будем заботиться о том, чтобы не утратить секрет нашего сиропа, с нами все будет в порядке. Потому что у американской системы множество черт, которые идеально подходят для воспитания тех, кто способен конкурировать и процветать в плоском мире. О чем я говорю? Во-первых, об американских центрах исследовательской мысли, университетах, которые являются неиссякаемым источником экспериментов, изобретений и достижений во всех областях науки: математике, биологии, физике, химии. Сколь бы банально это ни прозвучало, количество и качество образования в плоском мире прямо пропорционально количеству и качеству ваших шансов на успех. «У нас лучшая университетская система на планете, — сказал Билл Гейтс. — Мы финансируем огромное количество университетских исследований, и это не может не вызывать восхищения. К нам приходят люди с высоким IQ, и мы даем им

возможность изобретать что-то новое, а потом превращать изобретения в рыночный продукт. Мы вознаграждаем тех, кто умеет рисковать. Наша университетская система по сути конкурентна и экспериментальна, здесь можно опробовать самые разные методы. Подумать только: в Америке сотня университетов, которые делают вклад в робототехнику, и каждый из них может говорить, что остальные бесконечно заблуждаются, или что его открытие фактически подтверждает все остальные. Это хаотическая система, но она является великим мировым двигателем инноваций; поэтому, если федеральные ассигнования продолжатся, как и деньги от филантропических организаций, она будет процветать и дальше... Мы должны очень постараться, чтобы все испортить, чтобы наше абсолютное богатство перестало расти. Если мы не сглумим, мы сможем наращивать его еще быстрее, учитывая наше достояние». Веб-браузер, магнитно-резонансная съемка, сверхбыстрые вычислительные машины, технология глобального позиционирования, космические исследовательские устройства, волоконная оптика — вот те немногие изобретения, которые начинались как обыкновенные университетские проекты. Когда экономическое подразделение компании «Бэнк Бостон» провело исследование под названием «МТИ: Влияние инноваций», среди прочих вещей оно обнаружило, что выпускники Массачусетского технологического стали основателями 4000 компаний, которые создали не меньше 1,1 миллиона рабочих мест по всему миру и совокупный показатель продаж которых составил 230 млрд долларов. **Но уникальность Америки заключается не в том, что она основала МТИ или что деятельность выпускников МТИ приводит к экономическому и инновационному росту. Прежде всего ее отличает то, что университеты, которые ставят перед собой те**

же цели, существуют в каждом штате страны. «В Америке 4000 колледжей и университетов, — констатировал президент Института международного образования Аллан Э. Гудман. — Число высших учебных заведений во всем остальном мире — 7768. В одном только штате Калифорния около 130 колледжей и университетов — в мире есть только 14 стран, где набралось бы столько же»....

Помимо уникальных генераторов инновационных процессов — университетов, государственных и частных исследовательских институтов, розничных торговых сетей, — Америка обладает самыми эффективными и отлаженными рынками капитала: главным средством освоения новых идей и превращения их в готовые продукты и услуги. Дик Фостер, директор «Маккинси энд компани» и автор двух книг об инновациях, заметил мне как-то: «У нас своя, американская «промышленная политика» — она называется «фондовая биржа». Нью-Йоркская биржа это или Nasdaq — уже не так важно». Именно здесь аккумулируется венчурный капитал, именно здесь он питает свежие идеи и растущие компании, сказал Фостер, и ни один рынок капитала в мире не способен справиться с этим лучше, чем американский. Тем, что долгосрочное кредитование выполняет свою задачу с такой эффективностью, мы обязаны безопасности нашего рынка ценных бумаг, защите интересов миноритарных инвесторов. Естественно, афер, эксцессов, коррупции в нашем биржевом мире вполне достаточно — такое всегда происходит, когда на кону оказываются солидные деньги. Но наши рынки капитала отличаются не отсутствием скандалов типа того, что случился с корпорацией «Энрон», в конце концов это американская корпорация. Нет, их отличие заключается в том, что когда скандалы происходят, они, как правило, всплывают на поверхность — либо благодаря Комиссии по

ценным бумагам и биржевым операциям, либо благодаря бизнес– прессе, — и их негативные последствия исправляются. Для Америки показательна фигура не главы «Энрон» Кена Лэя, а генерального прокурора штата Нью– Йорк Элиота Спитцера, неукротимого блюстителя чистоты в обороте ценных бумаг и в кабинетах корпоративного руководства. Недаром подобный биржевой рынок оказалось трудно заставить работать где– либо помимо Нью– Йорка, Лондона, Франкфурта или Токио. Снова процитирую Фостера:

«Ни Китай, ни Индия, ни другие азиатские страны не достигнут успехов в инновациях, если не смогут построить эффективные рынки капитала, а они не смогут их построить, пока не обеспечат правовую защиту миноритарных акционеров от характерных для отрасли рисков... Нам, современным жителям США, крупно повезло, потому что мы пожинаем плоды несколькосотлетнего экономического эксперимента — эксперимента, который продолжает подтверждать рабочую гипотезу». Это самые главные секреты успеха американского сиропа, но есть и другие, и их необходимо сохранять и пестовать с неменьшим тщанием. Иногда нужно поговорить с посторонним человеком, чтобы по– настоящему их оценить, — таким, например, как индеец Вивек Пол, глава компании «Уипро». «К вашему списку я бы добавил еще три пункта, — сказал он мне. — Первый — это абсолютная открытость американского общества». Действительно, мы, американцы, часто забываем, насколько открыто наше общество, насколько привержено принципу «говори что угодно, делай что угодно, зарабатывай на чем угодно, разорись и зарабатывай на чем угодно снова». В мире нет другого такого же места, и наша открытость — актив, обладающий огромной притягательной силой для иностранцев, многие из которых родились в обществах с довольно низким жизненным потолком. «Еще один секрет, — продолжил Пол, — это качество охраны интеллектуальной собственности в Америке»: оно служит дополнительным мотивом, заставляющим людей со свежими идеями приезжать в нашу страну. Плоский мир как ничто другое стимулирует создание новых продуктов и процессов, потому что теперь они могут получить всемирное признание в мгновение ока. Но если вы — тот человек, кому новшество обязано своим рождением, вы требуете, чтобы ваша интеллектуальная собственность была защищена. «Ни одна страна не уважает и не защищает интеллектуальную собственность так, как Америка», — сказал Пол. Вот почему мы являемся свидетелями неиссякаемого потока людей, стремящихся изобретать и патентовать свои изобретения в нашей стране. Следующая благоприятная особенность Соединенных Штатов состоит в том, что они имеют одно из самых гибких трудовых законодательств в мире. Чем проще уволить человека в умирающей отрасли, тем проще нанять его в только что появившейся, такой, о существовании которой пять лет назад никто и не подозревал. Это большой плюс, особенно если сравнить ситуацию в США с жестко регламентированным рынком рабочей силы в Германии, который изобилует правительственными ограничениями, как в части увольнения, так и в части найма. Способность к быстрому задействованию труда и капитала для реализации удачно сложившегося момента на рынке и способность столь же быстро перебросить резервы в другую область, если прежнее их использование перестало приносить прибыль, в плоском мире становятся фактором принципиальной

важности. Другой секрет американского сиропа — наш самый большой в мире внутренний потребительский рынок, с самым большим числом инициатив в деле внедрения новых продуктов: если вы хотите представить миру новый товар (технология, услугу), вам просто необходимо обеспечить его

присутствие в США. Для граждан страны все это означает непрекращающийся приток рабочих мест. **У нас есть еще одно бесспорное преимущество — политическая стабильность.** Да, за последние четверть века китайская государственная машина проделала солидный путь, и, возможно, ей все же удастся завершить переход от коммунизма к более плюралистической системе, не выскочив из колеи. Но, возможно, и нет. Захочет ли кто–нибудь складывать все свои яйца в эту корзину? **В довершение всего США стали одним из великих центров пересечения народов, местом встречи самых разных людей, которые завязывают здесь свои отношения и учатся доверять друг другу....**

Любые законы экономики показывают, что если соединить все интеллектуальные ресурсы мира и продолжать наращивать международную торговлю и интеграцию, глобальный пирог будет становиться все шире и все сложнее. И если Америка или любая другая страна будет выращивать рабочую силу, состоящую из людей особенных, людей–специалистов и людей, готовых постоянно осваивать более высокостоимостные профессии, она может спокойно надеяться на свой кусок этого пирога. Но над этим придется потрудиться.

Если нынешняя тенденция возобладает, некоторые страны — Китай и Индия — и целые регионы — Восточная Европа — обязательно сократят свое отставание от США, как это уже сделали во время «холодной войны» Корея, Япония и Тайвань. Ведь они неуклонно продолжают повышать свои стандарты. Так трудимся ли мы над этим? Заботимся ли о сохранении секретов нашего сиропа? На бумаге Америка все еще представляет собой величественное зрелище, особенно если сравнить ее с Китаем и Индией — вчерашними, а не завтрашними. Но вкладываемся ли мы в будущее, даем ли нашим детям Необходимую подготовку к будущей гонке? Мой ответ смотрите в следующей главе. Но я открою тайну: **Мой ответ отрицательный.**

ГЛАВА 7 ТИХИЙ КРИЗИС

На предыдущих Олимпиадах игры с минимальным перевесом были редкостью для американцев. Складывается впечатление, что теперь им придется к этому привыкать. Из репортажа «Ассошиейтед пресс» с Олимпийских игр в Афинах от 14 августа 2004 года, озаглавленного «Мужская баскетбольная сборная США выигрывает у Греции с минимальным отрывом» Вряд ли найдется более удачная метафора для той беспрецедентной возможности конкурировать с Америкой на равных, которая появилась сегодня у всего мира, чем баскетбольные сражения американских олимпийцев в 2004 году. Составленная из звезд НБА сборная добралась на турнире в Афинах лишь до третьего места, проиграв командам из Пуэрто–Рико, Литвы и Аргентины. За всю предыдущую историю современных Олимпиад американские баскетболисты проигрывали лишь однажды. Может быть, вы помните, было время, когда мы посылали на Олимпиады только баскетболистов из Национальной студенческой спортивной ассоциации — тогда их долго никто не мог одолеть. Но время прошло, и они стали сдавать. Тогда мы послали на Олимпиаду наших профессионалов. Спустя какое–то время стали сдавать и они. Мир не перестает учиться, знание распространяется все быстрее, и вот уже тренеры из других стран скачивают методики американских баскетбольных педагогов из Интернета, благодаря

спутниковому вещанию смотрят игры НБА по телевизору в своей гостиной, а иногда просто подписываются на канал «И– эс– пи– эн» и получают возможность просматривать подборки самых ударных игровых моментов.

В предыдущих главах я продемонстрировал, почему классическая экономическая теория и достоинства, присущие американскому национальному хозяйству, убедили меня в том, что американцам ничто не угрожает в плоском мире — при условии, что мы закатаем рукава, приготовимся к соревнованию, убедим каждого в необходимости думать о том, как ему научиться учиться, и продолжим заботиться о сохранении секретов американского сиропа. Эти главы были посвящены тому, что мы должны делать и что мы можем сделать. Настоящая глава посвящена описанию того, как мы, американцы, все вместе и поодиночке, не делали ничего из того, что должны были, и что нас ожидает, если мы не позаботимся вовремя сменить курс. **Правда заключается в том, что сегодня мы находимся в кризисе, но этот кризис разворачивается очень медленно и очень неслышно.** ... Этот тихий кризис неуклонно размывает научно– инженерный человеческий капитал Америки, который всегда был источником инновационного роста экономики и роста благосостояния ее жителей... США переживает тихий кризис, и нам всем пора проснуться и осознать это. Страна является участником глобального соревнования, и наши конкуренты не только не спят, они бегут, причем, если мы пока довольны победами на спринтерских дистанциях, они бегут марафонскую. Если не взять ситуацию под контроль, в один прекрасный день она поставит под вопрос наше превосходство и наше новаторство...

«Словосочетание «идеальный шторм» связано с конкретным погодным явлением в октябре 1991 года, — говорила Джексон в своем выступлении в мае 2004– го. — Атмосферная система, долго собиравшая силы и терзавшая Атлантический океан в течение нескольких дней, привела к гибели нескольких массачусетских рыбаков и миллиардам долларов ущерба для хозяйства страны. Это событие стало книгой, а позже и фильмом. Метеорологи, наблюдавшие за ним, отмечали редкое стечение метеоусловий: сумма множества незначительных факторов породила бурю разрушительной мощности. Похожий максимально неблагоприятный сценарий угрожает и развитию нашего научно– технического потенциала. Здесь также действуют многочисленные силы разной природы. Это и демографические факторы, и политические, и экономические, и культурные, и даже социальные». По отдельности проблему составляет каждая из этих сил, сказала Джексон, но все вместе они равносильны катастрофе. «Впервые более чем за сто лет Соединенные Штаты вполне могут оказаться позади других стран в области научных открытий, инноваций и экономического развития». **Единственный способ не попасть в ловушку идеального шторма — получить четкое представление о всей совокупности действующих факторов и вовремя сменить курс, даже если в данный момент вокруг вас голубое небо, слабый бриз и ровная гладь океана. Тем не менее Америка последних лет не делает ничего из этого. Мы беспечно плывем на всех парусах, движемся полным ходом в центр шторма, и ни политики, ни родители не думают напоминать нашим детям о необходимости жертв и радикальных перемен. Ведь стоит такая спокойная и солнечная погода, убеждают они нас... Пусть штиль не обманывает вас. Лечь на новый курс лучше всего именно в штиль, а не тогда, когда тайфун уже маячит на горизонте. У нас нет времени, мы должны начать что– то делать с «неприличными секретами» нашей образовательной системы**

прямо сейчас.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 1: ЦИФРЫ

«Во время «холодной войны» одной из главных причин озабоченности американцев являлось так называемое «ракетное отставание» США от Советского Союза. Идеальный шторм, о котором нас предупреждает Ширли Энн Джексон, лучше всего определить как сочетание трех новых отставаний, которые, несмотря на свою незаметность, способны постепенно истощить естественно-научный, математический и инженерный потенциал нашей страны. **Это отставание в цифрах, отставание в целеустремленности и отставание в образовании.** В Эру Плоскости именно они представляют собой наиболее серьезную угрозу нашему благосостоянию. Первый неприличный секрет, о котором я хочу сказать, состоит в том, что поколение ученых и инженеров, на чей выбор карьеры

повлияли космические достижения русских и призывы президента Кеннеди, в настоящий момент приближается к пенсионному возрасту и не замещается в количествах, необходимых стране с передовой экономикой, которая собирается и дальше быть ведущей экономикой мира....

Традиционно мы восполняли любую недостачу на научном и инженерном фронте воспитанием специалистов у себя дома и приглашением их из- за рубежа. Но оба эти источника в последнее время несколько поиссаякли. **Каждые два года Национальный научный совет (NSB) проводит оценку широкого спектра данных по тенденциям в американской научно- технической отрасли, результаты которой публикуются под названием «Научно- инженерные показатели».** При подготовке «Показателей — 2004» Совет выступил со следующим заявлением: «Наше беспокойство вызывает наблюдающееся в последнее время снижение числа граждан США, обучающихся научно- инженерным (НИ) специальностям, на фоне продолжающегося роста потребностей страны в работниках с этими специальностями». ...Отчет Национального научного совета показал, что по числу молодых людей от восемнадцати до двадцати четырех лет, имеющих научные степени, США скатились до семнадцатого места в мире, тогда как тридцать лет назад им принадлежало третье. Из 2,8 млн начальных университетских степеней (в Америке это степень бакалавра) по научно- инженерным специальностям, присвоенных в мире в 2003 году, 1,2 млн достались студентам азиатских университетов, 830 000 — европейских и 400 000 — американских. По инженерным специальностям университеты азиатских стран производят сегодня в восемь раз больше бакалавров, чем американские.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 2: ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

Этот неприличный секрет высокопоставленные лица корпоративной Америки выдавали мне лишь шепотом: когда они пересылают работу за рубеж, они не только экономят 75 % на зарплатах, они получают 100% роста производительности. Отчасти это объяснимо. Если вы закрываете низкооплачиваемое и непрестижное рабочее место в Америке — к примеру, место оператора колл- центра, — и открываете его в Индии, где оно престижно и хорошо оплачивается, вы получаете работника с большей мотивацией за меньшие деньги. «Наш неприличный секрет в том, что аутсорсинг не просто дешевле и эффективнее, — сказал мне американец, возглавляющий ТНК, которая

базируется в Лондоне, — он дает огромный прирост в качестве и производительности». Один переподготовленный человек в Бангалоре, даже если не учитывать его низкую ставку, будет выполнять работу двух или трех европейцев — не говоря о том, что бангалорцы не требуют шестинедельного отпуска. **«Пока вы думаете, что все дело в зарплате, — добавил он, — вы можете продолжать тешить свое самолюбие. Осознание того факта, что они просто лучше работают, станет для вас настоящим ударом».**

Зимой 2004 года мы беседовали в Токио за чашкой чая с Ричардом Ч. Ку, главным экономистом Исследовательского института Номура. Я испробовал на нем свою гипотезу «плоскостного коэффициента» — о том, что **чем более плоской является страна, то есть чем меньше у нее природных ресурсов, тем большего благополучия она добьется в плоском мире.** Идеальная страна в плоском мире — это страна, у которой вообще нет природных ресурсов, потому что таким странам, как правило, приходится копать внутрь себя. Вместо того чтобы бурить скважины, они вынуждены черпать богатство из энергии, предприимчивости, творческих и умственных способностей своего населения. Тайвань — голый кусок суши посреди моря, которое постоянно бороздят тайфуны, его полезные ресурсы исчерпываются активностью, честолюбием и одаренностью островитян — и сегодня он уже обладает третьими по величине в мире финансовыми запасами..... В Китае есть поговорка «Что оказалось в твоей голове или в твоей утробе, никто у тебя больше не отнимет». В этом регионе такое отношение к жизни закреплено на уровне генов. Ты должен учиться не жалеть сил и двигаться вперед. ...Несколько недель спустя я завтракал в Вашингтоне с главой «24/7 Кастомер», П. В. Каннаном. В том, что касается плоского мира, сказал он, у него есть только один вопрос: «Готова ли Америка? Нет, не готова... Вы стали несколько самодовольны и медлительны, в то время как люди, впервые выходящие на глобальное поле (в результате тройного слияния), по-настоящему ненасытны. Иммигрант всегда голоден — ведь у него нет запасного плана».

Та же тема часто всплывала и в моих разговорах с чиновниками, ответственными за выдачу виз в американском посольстве в Пекине. Один из них сказал мне следующее: «Я полагаю, американцы все еще не открыли глаза на всю грандиозность произошедших перемен. Любой, кто приезжает сюда ко мне из Америки, испытывает настоящий шок. **Среднестатистический ребенок в США растет в богатой стране со множеством перспектив, часто он сын образованных и обеспеченных родителей и оттого воспринимает свои привилегии как само собой разумеющиеся. Грубая реальность, о которой он пока не подозревает, заключается в том, что через пятнадцать лет человек по фамилии Ву будет его начальником, а человек по фамилии Чжу — врачом, у которого он лечится. Настоящая конкуренция сегодня только вызревает, а большинство подростков подходит к двадцатилетнему рубежу, не имея об этом ни малейшего представления»...** Молодые китайцы, индийцы и поляки гонят нас не по нисходящей, а по восходящей. Они не хотят на нас работать, они даже не хотят быть нами. Они хотят доминировать — в данном случае это значит создавать передовые компании, на которые люди всего мира будут смотреть с завистью и работать на которые будут стремиться. Они никоим образом не удовлетворены достигнутым. Я разговаривал с одним американским китайцем из «Майкрософта», который сопровождает Билла Гейтса в его поездках в Китай. Он сказал, что куда бы тот ни приехал, повсюду в Китае его ждут. Молодежь скупает билеты у спекулянтов и забивает залы выступлений битком — с единственной целью услышать Гейтса. То же самое происходит с Джерри

Йенгом, основателем Yahoo!. В современном Китае Билл Гейтс — это Бритни Спирс. В современной Америке Бритни Спирс — это Бритни Спирс. Вот в чем наша проблема.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 3: ОБРАЗОВАНИЕ

Все сказанное помогает понять и третий неприличный секрет: многие рабочие места, которые сегодня утекают за границу, это Места в высокостоимостном секторе экономики. И не только потому, что специалисты там дешевле, но и потому, что многие из них образованы не хуже американцев, а иногда и лучше. В Китае, где живет 1,3 млрд человек и где университеты начинают пробиваться в верхние строчки мировых рейтингов, борьба за вакансии самая беспощадная. Косяк математическо — естественно — научной молодежи, который сегодня плывет вверх по течению в Китае к нерестовым стоянкам в виде ведущих университетов или крупных иностранных компаний, состоит из весьма неглупой и пробивной рыбешки. В «Майкрософт», говоря о своем исследовательском центре в Пекине, одном из самых лакомых мест для тамошних научно– инженерных кадров, любят повторять: «Не забывайте, в Китае, если ты — один на миллион, у тебя как минимум 1300 конкурентов». Так что любой специалист, которому удалось добраться до исследовательского центра «Майкрософт» в Пекине, доказал свою исключительность уже самим этим фактом. Возьмите Международную ярмарку вакансий в научно– инженерной сфере, проводимую ежегодно компанией «Интел». В ней принимают участие порядка сорока стран, которые выдвигают своих кандидатов через местные филиалы или связанные с «Интел» структуры. Согласно данным самой компании, в 2004 году через ярмарку прошло около 65 000 американских подростков. Что говорят данные по Китаю? Будучи в Пекине, я задал этот вопрос Ви Тэн Тану, президенту «Интел Чайна». В Китае, ответил он, существует аналогичная национальная ярмарка, которая работает как селекционное подразделение ярмарки «Интел». «Почти каждая провинция присылает своих студентов на этот смотр, — сказал Тан. — В нашем соревновании задействовано шесть миллионов подростков, хотя, следует уточнить, не все из них претендуют на самые высокие позиции...

Поскольку на созревание ученого или квалифицированного инженера требуется пятнадцать лет, начиная с того момента, когда он впервые увлекается наукой в начальной школе, мы должны принять самые срочные меры, требующие участия всех заинтересованных лиц, устранения всех препятствий и безотказного финансирования, чтобы реформировать нашу систему научно– технического образования. То, что мы не делаем этого в настоящий момент, и есть наш тихий кризис. Потому что учеными и инженерами не рождаются, их подготовка и образование представляют собой длительный и сложный процесс. Потому что, леди и джентльмены, наука и впрямь не так проста, как кажется.

ГЛАВА 8 ЭТО НЕ ПРОВЕРКА

Как человек, выросший в эпоху «холодной войны», я всегда буду помнить те моменты, когда во время езды по безлюдной трассе радио– музыка внезапно прерывалась и сменивший ее в эфире зловещий голос объявлял: «Внимание, проверка экстренной системы вещания» — после чего следовали тридцать секунд

пронзительного завывания сирены. К счастью, во время «холодной войны» мы так и не дождались, когда диктор скажет: «Внимание, это не проверка». Но именно такое объявление я намерен сделать теперь: «Это не проверка».

Долгосрочные перспективы, которые выравнивание мира открывает перед Соединенными Штатами, и благоприятные, и неблагоприятные, имеют чрезвычайно важное значение. Следовательно, способность выживать, ведя себя так, как мы привыкли, — то есть не всегда заботясь о сохранении и обогащении секретов нашего сиропа, — перестанет быть самодостаточной. **«При таком богатстве, какое есть у нас, просто поразительно, как мало мы делаем для развития своих соревновательных преимуществ, — сказал Динакар Сингх, американец индийского происхождения, управляющий хедж–фондами. — Мы живем в мире, который теперь обладает системой, позволяющей объединиться несколькими миллиардами человек. Пора бы на секунду остановиться и подумать, что это значит. Было бы такой удачей, если бы все, что мы знали раньше, осталось на своих местах, — но теперь кое–что, мягко говоря, нужно учиться делать по–другому. Нам требуется гораздо более осмысленная политическая дискуссия внутри страны. Плоский мир, — заявил Сингх, — теперь как тот слон, которого сложно не заметить, и в связи с ним есть только два вопроса: что он сделает с нами? и что мы будем делать с ним?»** Если данный этап американской истории имеет какой–то аналог в прошлом, то это самый разгар «холодной войны», 1957 год, когда Советский Союз вырвался вперед Америки в космической гонке и запустил свой спутник. Да, многое разделяет ту эпоху и нынешнюю. Главный вызов того времени исходил от стремившихся повсюду воздвигать стены; сегодня главным вызовом Америке является то обстоятельство, что стены рушатся

одна за другой и все остальные государства получают возможность соревноваться с нами лицом к лицу. Главный вызов прошлого исходил от стран, исповедовавших крайний коммунизм: России, Китая, Северной Кореи. Главный вызов текущего момента исходит от тех, кто исповедует экстремальный капитализм: Китая, Индии, Южной Кореи. **Главной целью в те годы являлось построение сильного государства; главной целью нашей эпохи является формирование сильной личности.** Но у нашей эпохи с «холодной войной» есть и общее: чтобы ответить на вызов выравнивания, от нас требуются столь же масштабные, энергичные и сконцентрированные усилия, как и для отпора коммунизму. Нам требуется создать свой вариант кеннедиевских «Новых рубежей» и джонсоновского «Великого общества», который придется впору веку плоскости. **Нам требуется президент, который способен призвать нацию к интеллектуальному развитию и упорному труду на ниве естественных наук, математики, инженерного дела — ради достижения новых рубежей знания, которые в плоском море стремительно отодвигаются все дальше в будущее. И нам требуется великое общество, которое будет подстегивать правительство к созданию инфраструктуры, страховочной системы, институциональной сети, дающей каждому американцу шанс повысить свою трудоустроиваемость в эпоху, когда больше никто не может рассчитывать на гарантии пожизненного трудоустройства.** Собственное видение этой политики я называю сострадательным выравниванием. Побудить американцев сплотиться под лозунгом сострадательного выравнивания гораздо труднее, чем объединить их угрозой антикоммунизма. «Транслировать чувство опасности национального масштаба намного проще, чем чувство опасности уровня отдельного человека», — сказал эксперт по вопросам внешней политики из Университета Джонса Хопкинса Майкл Мандельбаум. Экономическое состязание,

уже не раз говорилось, не похоже на военное — оно всегда может быть обоюдодыигрышным. Но иногда я жалею, что экономика так отличается от войны. **Во время «холодной войны» мы собственными глазами видели парады ракет на Красной площади. Мы все, от одного края страны до другого, были преисполнены страха**, и нашим политикам приходилось всерьез заботиться о том, чтобы нужным образом распределять ресурсы и образовательные программы: Америке ни в коем случае нельзя было отставать. Увы, сегодня Индия не грозит нам ракетами. На смену «горячей линии», соединявшей Кремль и Белый дом, пришла «линия поддержки», соединяющая каждого американца с колл-Центром в Бангалоре. Если на другом конце горячей линии Леонид Брежнев угрожал нам ядерной войной, то на другом конце линии поддержки тихий голос предлагает нам разобраться со счетом от «Америка онлайн» или никакие запускающейся компьютерной программой. В этом голосе нет ни малейшего отзвука слов, когда-то произнесенных Никитой Хрущевым под стук ботинка о трибуну ООН, или зловещих реплик офицеров спецслужб из фильма «Из России с любовью». Борис или Наташа с их грубым русским акцентом больше не грозят нам: «Мы вас похороним». Нет, теперь мы слышим приветливый голос с едва уловимой индийской интонацией, и он просто не вяжется ни с каким предчувствием опасности. Он лишь произносит: «Добрый день, меня зовут Раджив. Чем я могу вам помочь?» К сожалению, Раджив, ничем. ...

Нам необходимо научиться делать многие вещи по-новому. И нам предстоит разобраться в том, что следует оставить и что отбросить, что подстроить под себя и к чему подстроиться самим, где удвоить наши усилия и куда их перенаправить. Именно этим вопросам посвящена настоящая глава. **Это лишь моя интуитивная убежденность, но выравнивание мира, скорее всего губительно скажется на укладе и традиционных, и развитых обществ. Слабые будут отставать быстрее и с большим отрывом. Традиционный уклад будет чувствовать влияние модернизации куда острее, чем раньше, новое начнет превращаться в отжившее с невиданной прежде скоростью. Но и развитые страны будут куда острее чувствовать вызов развивающихся. Меня это беспокоит, потому что в очень значительной степени политическая стабильность зиждется на стабильности экономической, а об экономической стабильности в плоском мире можно будет забыть. Сложите эти факторы и вы увидите, что дезинтеграционные процессы начнут разворачиваться гораздо стремительнее и проникать гораздо глубже...**

Предупреждаю вас еще раз: Это не проверка. Как американца меня больше всего волнуют проблемы моей собственной страны. Как нам выжать свой максимум из перспективы, которую открывает плоский мир, и одновременно обеспечить защиту для не сумевших вписаться в переходный период, как избежать крайностей протекционизма и бесконтрольного капитализма? Кто-то отреагирует на новый вызов в традиционно консервативном ключе, кто-то — в традиционно либеральном. Мое предложение — политика сострадательного выравнивания, пять основных направлений деятельности в Эпоху Плоскости:

- совершенствование руководства,
- наращивание мускулов,
- социальные гарантии,
- социально ответственная деятельность

- воспитание подрастающего поколения.

Одна из основных задач американского политика любого уровня — страны, штата, муниципалитета — помочь людям понять, в каком мире они живут и что им необходимо предпринять, если они хотят жить в нем благополучно. Но **проблема в том, что слишком много нынешних политиков в Америке сами не имеют ни малейшего представления о плоском мире. Финансист Джон Доэрт однажды сказал мне: «Когда говоришь с китайским руководством, видишь, что они все инженеры по образованию, и они схватывают происходящее на лету. Американские лидеры этим не отличаются, потому что все они профессиональные юристы».** На ту же тему высказался и Билл Гейтс: «У китайцев в активе есть опыт риска, ответственности, упорной работы, образования, и когда встречаешься с китайскими политиками, все они имеют научные степени. С ними можно разговаривать на языке цифр — от них не услышишь: Дайте мне какой-нибудь лозунг, чтобы я загнал им в угол своего оппонента».

«Реформа предприятия начинается с осознания критичности и чрезвычайности текущего положения дел, — говорил Герстнер в своем выступлении перед студентами Гарвардской бизнес-школы 9 декабря 2002 года. — **Ни одна организация не отважится на фундаментальные преобразования, пока не почувствует, что она находится в тупике и что ради выживания ей необходимо изменить какие-то принципы своего функционирования».** Невозможно не заметить, что описанная Герстнером ситуация во многом перекликается с той, в которой оказалась Америка, ступив на порог XXI столетия. Одним из первых шагов, которые предпринял Лу Герстнер, заняв свой пост, стала замена принципа пожизненного трудоустройства на принцип пожизненной трудоустраиваемости. Мой знакомый Алекс Атталь, француз по рождению и программист по образованию, в то время работавший на «Ай-Би-Эм», объяснил мне эту смену акцентов таким образом: «Вместо гарантий продления контракта «со стороны» вы сами должны были гарантировать компании, что не подведете ее, если она захочет оставить вас в штате. Компания давала исходные условия, но вы должны были их использовать. Способность к адаптации — вот о чем шла речь. Тогда, в середине девяностых, я был начальником отдела продаж «Ай-Би-Эм Франсе», и мне пришлось объяснять подчиненным, что в прежние времена пожизненное трудоустройство было ответственностью компании, а не личной ответственностью каждого из них. Но после того, как мы взяли на вооружение понятие трудоустраиваемости работника, ответственность стала общей. Компания дает доступ к знаниям, говорил я, но они не должны упустить этот шанс. Им нужно совершенствоваться в профессии, осваивать новые навыки, потому что, в конечном счете, встанет вопрос о выборе между ими и множеством других людей, желающих занять ваше место».

...Мы не хотим, чтобы Америка превратилась для мира в то же, во что медленно превращалась «Ай-Би-Эм» в 1980-е для компьютерной отрасли: в игрока, первым вышедшего на поле, но затем ставшего слишком самоуспокоенным, ленивым и заурядным, чтобы продолжать на нем играть. Мы хотим, чтобы Америка превратилась в обновленную корпорацию «Ай-Би-Эм». Политики не только должны рассказывать избирателям о специфических проблемах плоского мира, они должны уметь вдохновить их на позитивную ответную реакцию. Политическое лидерство — это нечто большее, чем завоевание электората щедрыми посулами оградить его от всевозможных рисков современности. Да, мы не должны прятаться от людских страхов, но мы

должны и вдохновлять их воображение. Политики способны подпитывать наши страхи, тем самым, разоружая нас перед будущим, но они способны и вооружить нас — подпитывая нашу целеустремленность. Ни для кого не секрет, что вдохновить людей на свершения, которых ждет от нас плоский мир, — задача не из легких. Такая задача требует лидера с творческим подходом.

ХОРОШИЙ ЖИР: ЧТО СЛЕДУЕТ СОХРАНИТЬ

Несмотря на то, что многие корпоративные и государственные системы гарантий в плоском мире придется демонтировать под влиянием глобальной конкуренции, определенное количество социального жира обществу нужно будет сохранить, а где-то даже нарастить. Всякий, кто заботится о своем здоровье, знает, что есть «хороший жир» и «плохой жир» — но что совсем без жира организму не выжить. То же самое верно и для любой страны в плоском мире. Социальное страхование — это пример хорошего жира, мы должны его сохранить. Система пособий, которая отбивает у людей желание искать работу, это плохой жир. Другая разновидность хорошего жира, которой нам не хватает и которой необходимо обзавестись в плоском мире, это **страхование зарплаты**. Согласно исследованию Лори Клетцер, экономиста из Университета Калифорнии в Санта-Круссе, в 1980-х и 90-х годах две трети из тех, кто потерял работу в производственных отраслях, пострадавших от иностранной конкуренции, на своём следующем месте получали более низкую зарплату. Четверть уволенных по сокращению, которые смогли трудоустроиться повторно, столкнулись с минимум 30-процентным падением их личных доходов. Потеря работы, чем бы она ни была вызвана, это серьезная травма — для самого работника его семьи, — но особенно тяжело она сказывается на людях старшего возраста, которые менее приспособлены к освоению новых производственных методов или лишены соответствующего образования, чтобы претендовать на высокоспециализированные рабочие места в сфере услуг. Идея страхования зарплаты впервые была предложена в 1986 году гарвардским профессором Робертом Лоуренсом и сотрудником Брукингского института Робертом Э. Лайтаном в книге «Как спасти свободу торговли». Какое-то время она не привлекала сколько-нибудь существенного внимания, пока снова не стала горячей темой для дискуссий в связи с опубликованием Клетцер и Лайтаном в 2001 году обновленных статистических данных. Дополнительную популярность в политических кругах она приобрела в связи с работой двухпартийной Комиссии по изучению причин торгового дефицита США в том же 2001 году. **Члены комиссии, которые не могли согласиться между собой ни по одному вопросу — включая собственно причины торгового дефицита и меры по его ликвидации, — единодушно высказались в пользу внедрения системы страхования зарплаты.** «Экономика рождает победителей и проигравших, и мы просто задумались о механизмах, с помощью которых победители могли бы компенсировать проигрыш, особенно тем, кто получал приличные деньги прежде и внезапно очутился там, где ему платят заметно меньше», — рассказал Лоуренс. Это можно осмыслить, таким образом, пояснил он, что у каждого работника есть «общие навыки и специальные навыки» в качестве базы для начисления ставки, и когда вы меняете место, вы быстро понимаете, к какой категории что относится. Например, у вас может быть диплом колледжа и профессиональный диплом бухгалтера или, допустим, диплом о среднем образовании и квалификация токаря. В ставке заработной платы отражены обе половины вашего профессионального багажа. Но предположим, что в один прекрасный день ваше место токаря переводят в Китай или вашу базовую бухгалтерскую работу

переправляют в Индию. Вам нужно идти и искать того, кто бы вас снова нанял. Ваш потенциальный наниматель вряд ли согласится предложить хорошие деньги за ваши специальные навыки, потому что ваши знания как оператора токарного станка или бухгалтера средней руки, скорее всего, представляют для него меньшую ценность. Вам будут платить преимущественно за общие навыки: среднее образование или степень, полученную в колледже. Страхование ставки призвано компенсировать обесценивание ваших прежних специальных навыков на ограниченный срок — пока вы не устроитесь на новое место и не освоите новые специальные навыки.

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Еще одна сфера ожидает в будущем существенной перетряски и сортировки: моральные принципы глобальных корпораций. Кого-то может насмешить сама мысль о том, что у глобальной корпорации есть моральные принципы или что они вообще могут у нее быть. Тем не менее, некоторые корпорации такими принципами обладают, а другим придется ими обзавестись, и все потому, что в плоском мире, с разветвленной глобальной системой товарообмена, баланс сил между транснациональными компаниями и отдельными сообществами, на территории которых они действуют, будет все больше и больше склоняться в пользу компаний, чаще всего — американских. Как таковая каждая из этих компаний будет иметь больше возможностей, чем любая другая международная организация на земле — возможностей не только создавать материальные ценности, но и транслировать ценности нематериальные. Активисты общественных и экологических объединений и прогрессивно мыслящий бизнес сегодня имеют шанс сотрудничать с обоюдовыгодными целями, которые подразумевали бы одновременное повышение прибыльности и улучшение жизни на нашей плоской планете.

ВОСПИТАНИЕ

Ни одно обсуждение сострадательного выравнивания не было бы полным, если бы мы не затронули тему улучшения воспитания подрастающего поколения. Помочь человеку адаптироваться к жизни в плоском мире — это не только задача государства и бизнеса. Это также задача родителей. Им тоже необходимо знать, в каком мире растут их дети и какие требования предъявит им жизнь. Короче говоря, **нам нужно новое поколение родителей, готовых к строгой любви: наступает пора, когда вы должны забрать у ребенка игровую приставку, выключить телевизор, отложить в сторону iPod и усадить его за работу.** Сознание прав без ответственности, сознание того, что наше прежнее лидерство в глобальной экономике и геополитике — и олимпийском баскетболе — автоматически перейдет в будущее, сознание отсроченного удовольствия как наказания, которое хуже ремня, наконец, представление о том, что наших детей нужно поплотнее укутать от любых возможных стрессов и разочарований в школе, — это настоящая раковая опухоль на теле американского общества. И если мы не прекратим ее рост, нашим детям придется испытать громадный шок от встречи с плоским миром, и он будет иметь разрушительные социальные последствия. Действия политиков, направленные против этого, конечно, необходимы, но далеко не достаточны.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ И ПЛОСКИЙ МИР

ГЛАВА 9 ГВАДЕЛУПСКАЯ ДЕВА

«Не то чтобы мы стали больше похожи на англосаксов.

Мы просто столкнулись с реальностью».

(Франк Ширрмахер, издатель немецкой газеты «Франкфуртер альгемайне цайтунг», комментируя для «Нью–Йорк таймс» необходимость переоснащения германской промышленности и удлинения рабочего дня).

«Ищите знаний до самого Китая». (Пророк Мухаммед)

Чем дальше продвигалась работа над книгой, тем чаще я ловил себя на том, что задаю людям из разных уголков мира один и тот же вопрос: «Где вы были, когда узнали, то мир стал плоским?»

САМОАНАЛИЗ

В предыдущем разделе книги я попытался показать, как отдельным людям, в частности американцам, следует реагировать на вызовы плоского мира. В этой главе я попытаюсь выяснить, какой тактики должны придерживаться развивающиеся страны, чтобы их компании и фирмы адаптировались к окружающей обстановке и процветали в плоском мире — впрочем, многое из этого будет равно применимо и к развитым странам. Прежде чем выработать план действий, страны должны пройти предельно честный и жесткий самоанализ. **Страна, ее народ и правительство должны быть честными с сами ми собой, должны определить свое место по отношению к другим странам и десяти выравнителям. Надо задать себе вопрос: «Развивается ли моя страна или, наоборот, оказывается за бортом в новом плоском мире? Насколько она адаптировалась к современным условиям и использует ли она в полной мере преимущества новой платформы соревнования и сотрудничества?»**

Как признался китайский банковский чиновник моему мексиканскому коллеге, Китай стал волком. — Появление Китая на мировом рынке — пожалуй, самое важное событие для развивающихся и во многом для развитых стран. Ни в одной другой стране не налажено такое масштабное производство высококачественных недорогих товаров. Но Китай все больше способен выпускать и качественную высокостоимостную продукцию. **Учитывая, какой мощью обладают Китай и остальные девять выравнителей, ни одной стране не остается ничего другого, как беспощадная честность с самой собой.** Я считаю, что мир сейчас нуждается в некоем подобии Анонимных алкоголиков (АА) — обществе Анонимных развивающихся стран (АРС). На собраниях АА новичок встает и говорит: «Здравствуйте, меня зовут Томас Фридман, и я алкоголик». Встречи АРС должны начинаться с похожего ритуала: «Здравствуйте, меня зовут Сирия, и я слабо развита». Или: «Я — Аргентина, и я не реализую свой потенциал». Каждая страна должна быть «способна к самоанализу». Потому что «развития не будет, пока она, как рентгеном, не просветит себя насквозь и не выяснит, где ее место и границы возможностей», —

считает Луис де ла Калль, один из главных авторов НАФТА с мексиканской стороны. Страны, которые вываливаются из идущего полным ходом локомотива мирового развития, действительно напоминают пьяниц. Чтобы наверстать упущенное, они должны научиться видеть себя такими, какие они есть. Развитие — дело добровольное. Вы не сделаете ни шага в нужном направлении, пока не примете решение. Но начинается все с самоанализа.

ЧТО ДОСТАЕТСЯ ОПТОМ

«Первый этап структурных реформ мы проводили сверху вниз, — вспоминает Гиллермо Отис. — Следующий этап — гораздо сложнее, теперь требуется идти снизу вверх. Чтобы реформы шли в демократическом контексте, нужно завоевать широкий общественный консенсус». Но когда это происходит, говорит Мойзес Наим, бывший министр торговли Венесуэлы и нынешний редактор журнала «Форив Полней», появляется огромное количество новых игроков, которые делают внутреннюю логику реформ уязвимой перед политическими компромиссами, противоречиями и институциональными просчетами. «Игнорировать окопавшуюся в госструктурах бюрократию и ее интересы — роскошь, которую могут себе позволить правительственные команды реформаторов в самом начале, — резюмировал Наим. — На новом этапе это становится значительно сложнее». Итак, почему одна страна преодолевает этот барьер, почему ее лидеры могут сплотить вокруг себя бюрократию и общество на пути более болезненных, более трудоемких микрореформ, а другая спотыкается и останавливается на полпути?

КУЛЬТУРА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ: ГЛОКАЛИЗАЦИЯ

Безусловно, сводить все экономические процессы, проходящие в стране, к ее культурным особенностям было бы нелепо. Однако так же нелепо вообще не учитывать влияние культуры на экономические показатели, как это делают многие политологи и экономисты. Культура — чрезвычайно противоречивый предмет для обсуждения; зачастую рассуждения о культурных различиях считаются политически некорректными. В результате культура становится тем самым слоном в комнате, которого все старательно не замечают. И все же я собираюсь говорить на эту тему по очень простой причине: чем более плоским становится мир, чем более дешевыми и доступными становятся инструменты взаимодействия и сотрудничества, тем большее значение будет иметь разрыв между культурами, которые имеют желание и умение их осваивать и применять, и культурами, которые не имеют ни того, ни другого. Разница между этими странами станет только усиливаться. **Одно из самых важных исследований на эту тему — книга экономиста Дэвида Лэндеса «Богатство и бедность наций». В ней автор утверждает, что, хотя климатические, географические и природные условия, безусловно, влияют на способность стран к индустриальному скачку, ключевой фактор — это ее культурное наследие, особенно в той мере, в какой оно включает ценности трудолюбия, бережливости, честности, терпения, упорства в достижении цели, а также насколько оно открыто для перемен, новых технологий и равноправия женщин.**

Возможно, кто-то не согласится с тем, что Лэндес приводит культуру и экономику к общему знаменателю. Но лично мне кажется очень уместным его акцент на культурной проблематике и отказ всерьез воспринимать обоснования затяжной стагнации некоторых стран, которые апеллируют к западному

колониализму, географии или историческому прошлому. Путешествуя по разным странам, я пришел к выводу, что в нашем плоском мире принципиальное значение имеют два культурных аспекта. Внешний — гибкость культуры, способность «локализоваться»: впитывать иностранные влияния, идеи и традиции. Внутренний, более сложный для восприятия — то, **насколько в культуре присутствует чувство национальной сплоченности и общего будущего, насколько в ней развито доверие к чужим людям, на которое опирается любое**

сотрудничество, насколько прочно элиты государства связаны с остальным населением и вкладываются ли они в собственную страну или, наоборот, безразличны к бедным слоям общества и предпочитают держать деньги за рубежом. Огромные преимущества в плоском мире у той страны, культура которой естественно склонна к глокализации, то есть впитывает лучшие иностранные идеи, достижения и методы работы и соединяет их со своими традициями. Естественная склонность к глокализации является сильной стороной индийской, американской, японской и — в последнее время — китайской культуры. В Индии, например, считают, что Великие Моголы или британцы приходят и уходят, а мы берем лучшее и продолжаем жить как жили: есть карри, носить сари, держаться большими крепкими семьями. Это — образцовый пример глокализации. Культуры, открытые к новшествам и переменам, имеют огромное преимущество этом мире..., открытость принципиально важна, «потому, что вы начинаете ценить людей за их заслуги и способности. Предположим, вы разговариваете по телефону с разработчиком, который находится на другом конце света. Вы не знаете, какого цвета его кожа и т. д. Вы вынуждены оценивать людей по их талантам, а не по расе или национальности, и постепенно это меняет ваше отношение к людям — вот что происходит, если вы живете в мире, где главенствуют критерии работоспособности, а не критерии происхождения».

НЕОСЯЗАЕМЫЕ ВЕЩИ

...Он признался, что впервые понял, почему Индия до сих пор в полной мере не включена в мировой экономический процесс — за исключением высокотехнологического сектора. «Это произошло на шестом этаже отеля в Нью-Дели, где я поселился, — рассказал Сингх. — Из своего окна я мог видеть на много миль вперед. Почему? Очень просто. Из-за проблем с электричеством в Дели мало лифтов, а соответственно — совсем немного высоких зданий». Понятно, что ни один здравомыслящий инвестор не станет строить небоскреб в городе, где электросети могут выйти из строя в любую минуту и человеку придется подниматься двадцать этажей пешком. Результат — продолжающееся расползание городов и неэффективное использование пространства.

Нам известна базовая формула экономического успеха: реформирование оптом, затем реформирование в розницу, а также хорошее управление, образование, инфраструктура и способность к глокализации. Тем не менее остается неизвестным другое — и если бы я знал ответ, я бы расфасовал его и продавал на каждом углу: почему одной стране удастся справиться с силами и последовательно провести все эти меры в жизнь, а другой — нет. Почему панорама в одной стране меняется за одну ночь, а в другой полвека остается неизменной? Единственное объяснение, которое мне приходит в голову, невозможно четко сформулировать. **Я называю это неосязаемыми вещами, и из них две — главные. Во-первых, это способность и желание общества**

собраться с силами и пожертвовать чем– то ради экономического роста. Во–вторых, это лидеры с четким представлением о том, что надо сделать для развития, и желанием использовать власть как средство для перемен, а не для личного обогащения и сохранения статус– кво. Некоторые страны (например, Корея и Тайвань) были способны сконцентрироваться и направить всю энергию на экономическое развитие. Другие (такие, как Египет и Сирия) отвлекаются на идеологию и внутренние политические конфликты. **Лидеры одних стран посвящают свое время пребывания у власти модернизации общества. Во главе других — элиты, которые попросту продажны, которые набивают карманы и вкладывают присвоенное в швейцарскую недвижимость.** То, что индийские правители построили в стране всемирно известные технологические институты, а пакистанские не сделали ничего подобного, объясняется множеством исторических, географических, культурных особенностей, которые я могу только отнести к категории неосязаемых вещей. Эти «неосязаемости» трудно измерить, но кое в чем они способны оказывать решающее влияние....

Невозможно постоянно повышать уровень жизни в плоском мире, если ваши конкуренты не только имеют правильный набор фундаментальных предпосылок, но и правильный набор «неосязаемостей». Китай хочет не только разбогатеть, он хочет могущества. Китай не только хочет научиться производит автомобили для концерна «Дженерал моторе», он хочет сам стать таким концерном и вывести «Дженерал моторе» из игры. Те, кто сомневается, пусть пообщаются с молодыми китайцами.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. КОМПАНИИ И ПЛОСКИЙ МИР

ГЛАВА 10 КАК ВЕДУТ СЕБЯ КОМПАНИИ

В неразберихе найти простоту. В раздоре найти гармонию.

В средоточии трудностей прячется шанс.

(Альберт Эйнштейн)

Когда я брал интервью для этой книги, то постоянно слышал одну и ту же фразу от руководителей компаний. Собеседники говорили так слаженно, что создавалось впечатление, будто до встречи со мной они обсуждали все друг с другом. Эта фраза звучала так: «Только за последнюю пару лет...» Снова и снова предприниматели и первопроходцы технологий из разных областей бизнеса, крупного и мелкого, говорили о том, что «только за последнюю пару лет» им стали доступны вещи, о которых они раньше даже не мечтали, или о том, что сейчас они вынуждены делать вещи, о которых раньше даже не задумывались. Я убежден, что эти предприниматели все таки или иначе реагировали на тройное слияние. Каждый пытался найти стратегию для процветания или хотя бы выживания своей компании в новой обстановке. Потому что компаниям необходимо как– то приспособиться к существованию в плоском мире не меньше, чем людям. Мой наставник по экономическим вопросам Пол Ромер любит повторять: «Всем нужен экономический рост, но никто не хочет перемен». К сожалению, одно без другого невозможно, особенно когда поле для игры меняется так резко, как это произошло

за последние пять лет. Если вы хотите развиваться и процветать в плоском мире, привыкайте к переменам и учитесь меняться сами. Я не консультант по экономическим вопросам, и эта книга — не пособие для тех, кто хочет преуспеть в бизнесе. Тем не менее, собирая материал для нее, я выучил одно: самые успешные современные компании — те, где руководство лучше других понимает тройное слияние и разрабатывает собственные стратегии его освоения, а не сопротивления ему. В этой главе я попытаюсь сформулировать несколько позаимствованных у них основных правил и методов.

Правило № 1. Когда мир становится плоским — и вы чувствуете на себе его давление, — возьмите лопату и начинайте копать вглубь себя.

Не пытайтесь возводить стены.

Правило №2. Маленькие должны стать большими.

Один из способов для мелких компаний преуспеть в плоском мире — научиться действовать по- крупному. Ключ к тому, чтобы, оставаясь маленькими, вести себя как большие, — ваше умение быстро реагировать и использовать новые инструменты сотрудничества, для того чтобы проникать быстрее и дальше, прорасти вглубь и вширь.

Правило № 3. Большие должны стать маленькими...

Один из способов для крупных компаний преуспеть в плоском мире — научиться действовать на микроуровне, позволяя своим клиентам ощущать собственную значимость.

Правило № 4. Лучшие компании — это лучшие партнеры.

В плоском мире бизнес все чаще и чаще строится на сотрудничестве внутри компаний и между компаниями. И причина проста: следующий уровень создания коммерческой ценности, будь то в технологиях, маркетинге, биомедицине, производстве, будет настолько сложен, что ни одна компания не сможет овладеть им в одиночку. «Мы видим в различных сферах: следующий уровень инноваций будет требовать взаимодействия крайне специализированных направлений человеческой деятельности, — сказал мне Джоэл Коули, глава стратегического отдела «Ай- Би- Эм». — Технические новшества в любой области специализируются все глубже и глубже». **В большинстве случаев специализация вашей компании или вашего подразделения будет применима лишь к крохотной части сколь либо серьезного бизнеса или социально значимого проекта. «Следовательно, чтобы предложить что- то новое и одновременно ценное, вам придется сочетать все больше и больше этих углубляющихся специализаций. Именно поэтому сейчас так важно сотрудничество», — констатировал Коули.** Скажем, фармацевтическая компания изобретает новый стэнт, позволяющий вводить абсолютно новый класс медикаментов, над которыми давно работает биомедицинская компания. Но настоящий прорыв — то, на чем могут реально заработать обе компании, — заключается в их сотрудничестве, благодаря которому передовое лекарство одного производителя и передовая система доставки другого способны найти друг друга...

Правило № 5. В плоском мире лучшие компании следят за своим здоровьем: они регулярно делают флюорограмму и продают результаты своим клиентам.

Бизнес, который сегодня занимает прочную нишу, завтра может превратиться в ванильный бизнес. В плоском мире этот процесс стал быстрым как никогда раньше. Поэтому лидеры рынка действительно регулярно делают себе флюорограмму — чтобы проверить и укрепить свои нишевые позиции и отдать в третьи руки функции, которые для них не принципиальны...

Правило № 6. Лучшие компании идут на аутсорсинг, чтобы выигрывать, а не чтобы отступить.

Они отдают второстепенную работу в третьи руки, чтобы обновляться быстрее и дешевле, а соответственно, развиваться, расти, завоевывать рынок, нанимать больше разных специалистов — вместо того чтобы экономить на сокращении штатов.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ ГЕОПОЛИТИКА И ПЛОСКИЙ МИР

ГЛАВА 11 НЕПЛОСКИЙ МИР. С ОРУЖИЕМ И МОБИЛЬНЫМИ ТЕЛЕФОНАМИ ВХОД ЗАПРЕЩЕН

Чтобы построить, нужны годы медленной и трудной работы.

Чтобы разрушить, достаточно одного дня.

(Сэр Уинстон Черчилль)

Я верю в то, что возможности формируют задачи. Если мы создаем Интернет, где люди могут открыть онлайн-магазин, с глобальной сетью поставщиков, покупателей и конкурентов — значит, люди откроют такие магазины, или банки, или книжные лавки. Если мы создаем инфраструктуры автоматизации бизнес-процессов, которые позволяют компаниям фрагментировать любую работу и отдавать ее в любой интеллектуальный центр мира, чтобы она была выполнена качественнее и дешевле, компании тут же возьмут эту практику на вооружение. Если мы создаем мобильные телефоны со встроенной фотокамерой, люди начнут пользоваться ими при каждом удобном случае, от списывания контрольных до звонка в дом престарелых бабушке в день ее девяностолетия с вершины горы в Новой Зеландии. История мировой экономики подтверждает это правило снова и снова: **если вы можете это сделать, вы должны это сделать, иначе это сделают конкуренты.** И в этой книге я пытаюсь показать, что **появилась целая новая вселенная вещей, не овладев которыми в плоском мире компании, страны и люди могут уже сейчас начать расставаться с надеждами на процветание...**

Пожалуй, в этом месте книги пришло время сделать признание: я знаю, что мир — не плоский. Да, вы все верно поняли: я знаю, что мир — не плоский. Не волнуйтесь, мне это известно. Тем не менее, **я точно знаю, что мир сжимается и выравнивается уже не первый год и что за последние несколько лет этот процесс резко ускорился. Примерно половина планеты Земля сейчас**

напрямую или косвенно участвует в нем и чувствует его результаты. Когда я решил назвать книгу «Плоский мир», то хотел привлечь внимание к этому глобальному выравниванию и его все более стремительному темпу. Я выбрал такое название, потому что убежден: **на сегодняшний день это самая важная мировая тенденция.** Но точно так же я уверен, что не существует исторического предопределения, что остальная часть мира не обязательно станет такой же плоской, а плоским частям мира не обязательно удастся уберечь себя от обратного развития в результате войны, серьезной экономической или политической катастрофы. Сотни миллионов людей на нашей планете оказались за бортом выравнивания или сбиты им с толку, и кое-кто из этого числа обладает достаточным доступом к инструментам выравнивания, чтобы обратить их против системы, а не во благо. Перспектива негативного выравнивания — тема настоящей главы. В ней я постараюсь ответить на следующий вопрос: «Какие наиглавнейшие группы населения, политические силы и проблемы

развития способны помешать процессу выравнивания и как нам научиться лучше сотрудничать, чтобы их преодолеть?»

Однажды я слышал, как Джерри Йенг, один из основателей Yahoo!, процитировал слова какого-то китайского высокопоставленного чиновника: «Когда у ваших людей есть надежда, у вас есть средний класс». Думаю, над этой фразой стоит задуматься. **Наличие большого и крепкого среднего класса во множестве стран мира — основа геополитической стабильности. Но ведь средний класс — это не состояние счета в банке, а состояние души.** Вот почему большинство американцев охотно причисляют себя к среднему классу, даже если их материальное положение говорит о другом. **Словосочетание «средний класс» описывает людей, которые верят, что существует путь от бедности и низкого достатка к более высокому уровню жизни и лучшему будущему для их детей. Можно считать себя представителем среднего класса, зарабатывая два доллара или двести долларов в день. Для этого достаточно лишь верить в социальную мобильность — в то, что у ваших детей есть шанс жить лучше, чем вы сами, — и в то, что упорный труд и игра по правилам, принятым в вашем обществе, приведет вас туда, куда вы хотите. В определенном смысле тех, кто живет в плоском мире, от тех, кто существует за его пределами, отделяет именно эта линия надежды.** Для Китая, Индии и стран бывшего Советского Союза хорошая новость заключается в том, что в них живут сотни миллионов людей, которые достаточно устремлены в будущее, чтобы быть средним классом. Для современной Африки, а также для сельскохозяйственных областей Китая, Индии, Латинской Америки и множества глухих уголков развитого мира плохая новость заключается в том, что сотни миллионов их жителей не имеют надежды, а потому и возможности превратиться в средний класс. Надежды у них нет по двум причинам: либо они слишком больны, либо их правительство слишком неэффективно, чтобы внушить им веру в лучшую жизнь.

ЛИШЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Существует не только плоский и неплоский мир. Многие живут в сумеречной зоне между ними, и в их числе те, кого я называю лишенными возможностей. Это достаточно большая группа, которая не ощутила на себе последствий выравнивания в полной мере. В отличие от больных, у кого пока еще не было шанса войти в плоский мир, лишенных возможностей можно назвать плоскими наполовину. Они — здоровые люди, живущие в странах, значительные

области которых пережили процесс выравнивания, однако по разным причинам у них нет ни инструментов, ни навыков, ни инфраструктуры, для того чтобы стать его полноценными участниками. Они лишь знают, что мир вокруг стал плоским, и что лично на них это никак позитивно не отразилось. Быть плоским — хорошо, хотя и тяжело. Быть неплоским — ужасно, это приносит только страдания. Но быть плоским наполовину — это особый случай, не самый веселый. **Как бы ни был привлекателен и показателен пример суперплоского высокотехнологического сектора индийской экономики, не стройте иллюзий: в нем работает лишь 0,2% трудоспособного населения страны. Добавьте экспортные производства и в сумме вы получите только 2%.** Наполовину плоскими являются сотни миллионов жителей Земли, особенно сельских провинций Индии, Китая и Восточной Европы, которые достаточно близки к плоскому миру, чтобы видеть его, осязать и даже иногда пользоваться его преимуществами, но которые сами в нем не живут. **Весной 2004 года, во время выборов в Индии, несмотря на предшествующий экономический рост принесших поражение правящей партии, многие наблюдали, какой агрессией и мощью могут обладать эти люди** — главным образом жители сельской местности, недовольные медленным ходом глобализации за пределами мегаполисов. Эти избиратели не говорили: «Остановите поезд глобализации, мы хотим сойти». Напротив, они говорили: «Остановите поезд глобализации, мы тоже хотим сесть — но кто-то должен помочь нам и сделать более удобную подножку».

РАЗОЧАРОВАВШИЕСЯ

Одно из незапланированных последствий глобального выравнивания — то, что совершенно непохожие общества и культуры вступают между собой в самый непосредственный контакт. Межчеловеческие связи завязываются так быстро, что люди и целые культуры просто не успевают к этому подготовиться. **Некоторые культуры только выигрывают от неожиданных возможностей сотрудничества, предоставившихся им в тесном мире. Другие, напротив, подавлены, напуганы и даже унижены этой близостью, которая, помимо прочего, слишком хорошо показывает, где ты находишься по сравнению со всеми остальными.** Все это помогает понять причины возникновения одной из самых мощных сил антивывравнивания — террористов– смертников из мусульманских стран и европейских мусульманских общин, которые поставляют миру «Аль–Каида» и организации ей подобные. Арабо– мусульманский мир — это огромная и пестрая цивилизация, охватывающая более миллиарда человек и простирающаяся от Марокко до Индонезии и от Нигерии до лондонских предместий. Опасно делать какие–либо обобщения в отношении такого неоднородного религиозного сообщества, включающего множество стран и национальностей. И все же достаточно взглянуть на ежедневные заголовки газет, чтобы понять, сколько гнева и обиды кипит в мусульманском мире вообще и в арабо– мусульманском мире в частности — мире, где несколько «горячих» проблем, как кажется, держат большинство молодежи в состоянии непрерывного возбуждения. Самая наглядная из этих проблем — незаживающая рана арабо– израильского конфликта, оккупации Палестины и восточного Иерусалима. Эта трагедия образует эмоциональный фон мировосприятия большинства арабов и мусульман, не первый год, отравляя их отношения с Америкой и Западом. Впрочем, не только это провоцирует их гнев. Он также напрямую связан с их подавленным состоянием. **Слишком многие из них живут в авторитарном обществе, где у миллионов людей — особенно молодых людей — нет не**

только права влиять на будущее своего народа, но и возможности сполна реализовать собственный потенциал посредством хорошей работы и современного образования. Тот факт, что в плоском мире так легко сравнить свое положение с положением остальных, лишь усиливает их негодование. Кто-то выбирает эмиграцию в надежде обрести желаемое на Западе. Другая часть арабской молодежи остается на родине и молчаливо терпит, ожидая хоть каких-то перемен...

СЛИШКОМ МНОГО «ТОЙОТ»

Проблемы больных, лишенных возможностей и разочаровавшихся, каждая по-своему мешают миру стать окончательно плоским. Если не найти к ним правильный подход, в будущем их негативное влияние может только усугубиться. **Но сегодня формируется еще один барьер на пути глобального выравнивания, барьер, по природе своей не гуманитарный, а естественный — ограниченность природных ресурсов.** Если миллионы людей из Китая, Индии, Латинской Америки и бывшего Советского Союза, которые в большинстве жили за пределами плоского мира, сегодня начнут одновременно выходить на глобальное игровое поле — каждый с мечтой о собственной машине, доме, холодильнике, микроволновой печи и тостере, — нас ожидает либо серьезный энергетический дефицит, либо, что еще ужаснее, войны за энергетические ресурсы, которые окажут глубокий антивыравнивающий эффект на весь мир. Как я уже упоминал, летом 2004 года я посетил Пекин вместе с женой и дочерью Натали. Перед отъездом я сказал Натали: «Тебе понравится этот город. На всех главных улицах там есть широкие велосипедные дорожки, так что, когда приедем, можем взять напрокат велосипеды и покататься по городу. В прошлый раз в Пекине я так и поступил, и это было здорово». Наивный. Я не был в Пекине три года, и за этот короткий период бешеный экономический рост навсегда уничтожил большинство велосипедных дорожек, оставшихся в моих воспоминаниях. Их либо сильно сузили, либо вовсе ликвидировали, чтобы добавить новые полосы под машины и общественный транспорт. Так что на сей раз мне удалось покрутить педали только на велотренажере в спортзале отеля — что, надо сказать, было неплохим средством размяться после долгого сидения в местных автомобильных пробках. **В Пекин я приехал на международную бизнес-конференцию и, присутствуя на одном из ее совещаний, случайно выяснил, куда исчезли велосипедисты. Один из выступающих рассказал, что на улицах Пекина появляется около 30 000 новых машин ежемесячно — то есть 1000 машин в день! ...**

ГЛАВА 12 ДЕЛЛОВСКАЯ ТЕОРИЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: КАК В СТАРОЕ ВРЕМЯ ИЛИ КАК РАЗ ВОВРЕМЯ?

Свободная торговля — дипломатия, придуманная Богом.

Нет вернейшего способа объединить людей узами мира.

(Британский политик Ричард Кобден, 1857)

Прежде, чем я расскажу о теме настоящей главы, мне придется вкратце поведать вам историю компьютера, на котором была написана эта книга. Тем более что история связана с темой. Итак, большую часть этой книги я написал на

ноутбуке 1п– spiron 600m производства компании «Делл», сервисный номер 9ZRJP41. Когда, собирая материал, я посетил головной офис «Делл» в Техасе, я поделился с руководством компании несколькими идеями будущей книги и в ответ попросил их только об одной услуге: описать все звенья глобальной цепочки поставок, через которые прошел мой ноутбук прежде, чем оказался у меня в руках. Вот их отчет...

Я рассказал вам небольшую историю моего ноутбука, чтобы рассказать большую историю о геополитике плоского мира. Ко всем силам, перечисленным в предыдущей главе, которые по–прежнему замедляют выравнивание мира или даже способны его обратить, следует добавить еще одну, вполне традиционную угрозу — старое, доброе, ведущее к всеобщему хаосу и губительное для всех хозяйственных начинаний человека предприятие под названием война. Перспективы ее многообразны: Китай может решить раз и навсегда исключить Тайвань из списка независимых государств; Северная Корея, поддавшись безумию или страху, может направить ядерное оружие против Южной Кореи или Японии, могут схлестнуться друг с другом Израиль и без пяти минут ядерный Иран; Индия и Пакистан могут наконец испробовать в деле свой ядерный арсенал. Эти и другие классические геополитические конфликты, способные разгореться в любой момент, могут либо значительно замедлить выравнивание мира, либо направить его в обратную сторону. Итак, настоящей темой этой главы будет вопрос о том, как можно повлиять на классические геополитические угрозы с помощью востребованных и поощряемых плоским миром новых форм сотрудничества — особенно с помощью строительства глобальных бизнес–сетей. **Плоский мир пока еще слишком молод для того, чтобы мы могли делать конкретные выводы. Но совершенно очевидно, что по мере его дальнейшего выравнивания одним из самых интересных и драматических моментов в развитии международных отношений станет взаимодействие между традиционными глобальными угрозами и современными снабженческими сетями.** Это взаимодействие между конфликтами старого времени (вроде китайско– тайваньского) и партнерствами, работающими по системе «точно– в– срок» (вроде китайско– тайваньских) — благодатная почва для изучения и анализа международных отношений в начале XXI века. **В книге ««Лексус» и оливковое дерево» я утверждал, что в той мере, в какой страны связывают свои экономики и свое будущее процессами международной интеграции и торговли, это обстоятельство будет сдерживать их желание воевать с соседями.** Впервые я задумался над этим в конце 1990–х, путешествуя по миру и обратив внимание, что ни одна страна, имеющая «Макдоналдс», не воевала с другой такой же страной с тех самых пор, как в ней стали продавать гамбургеры. (Приграничные конфликты и гражданские войны не в счет, поскольку «Макдоналдс» обычно обслуживал обе стороны.) Удостоверив свои выводы у самих сотрудников «Макдоналдс», я предложил так называемую теорию предотвращения конфликтов «золотые арки». **Теория «золотых арок» гласила, что когда страна достигает уровня экономического развития, способного обеспечить наличие достаточно большого среднего класса, чтобы сделать рентабельным развитие сети ресторанов «Макдоналдс», она становится страной «Макдоналдс». А людям, живущим в странах «Макдоналдс», больше не хочется воевать. Они предпочитают стоять в очереди за гамбургерами. Это, конечно, был шуточный аргумент, но в нем прятался и куда более серьезный: по мере внедрения страны в систему всемирного торгового обмена и повышения уровня жизни — что и символизирует появление в ней сети ресторанов «Макдоналдс» — цена**

войны и для победителя, и для побежденного становится чрезмерно высока.

«ИНФОСИС» И «АЛЬ– КАИДА» Увы, даже «Дженерал электрик» не всемогущ. Потому что в последние годы возник новый источник геополитической нестабильности, и с ним не может справиться даже моя усовершенствованная теория предотвращения конфликтов. Этот новый источник — мутировавшая версия глобальных бизнес-сетей, негосударственные коллективные субъекты, преступные или террористические, которые используют элементы плоского мира для воплощения в жизнь своих крайне немиротлюбивых, даже нигилистических планов. Впервые я задумался над этим во время уже упомянутой в первой главе экскурсии, которую Нандан Нилекани, исполнительный директор «Инфосис», проводил для моей телегруппы в собственном центре глобальных видеоконференций. Нандан рассказывал, как он может виртуально собрать свою международную сеть поставщиков на одном экране в Бангалоре, а я вдруг задался вопросом, кто еще применяет инструменты организации открытого доступа к информации (опен– сорсинга) и поставок по каналам с такой же изобретательностью. Разумеется, мысль тут же навела меня на «Аль– Каиду». **«Аль– Каида» научилась использовать в своей работе многие из тех же инструментов глобального сотрудничества, что и «Инфосис». Но вместо товаров и прибыли она производит убийство и хаос. Это исключительно сложная проблема. Может быть, она даже станет самой острой геополитической проблемой для стран плоского мира, которые думают о своем будущем развитии. Ведь, как ни печально, плоский мир одинаково благоволит и «Инфосис», и «Аль– Каиде». Делловская теория бессильна против исламо– ленинистских террористических сетей, потому что они не являются государствами и у них нет народа, который призовет власть к ответу, или бизнес– лобби, которое может на нее повлиять. Сети– мутанты создаются не для прибыли, а для уничтожения. Им не нужны инвесторы, им нужны только адепты, доноры и жертвы. И тем не менее эти мобильные, самокупаемые сети– мутанты всю пользу получают инструментами сотрудничества, предлагаемыми плоским миром: открытым доступом к информации для сбора средств, вербовки членов, пропаганды и распространения идей; аутсорсингом для практической подготовки исполнителей; организацией цепочки поставок для транспортировки орудий убийства и смертников, их осуществляющих. ...**

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ ВООБРАЖЕНИЕ

ГЛАВА 13 9 НОЯБРЯ ПРОТИВ 11 СЕНТЯБРЯ

«Воображение важнее знания»

(Альберт Эйнштейн)

«В Интернете никто не знает, что ты — собака»

(Диалог двух собак из комикса Питера Стайнера)

Оглянувшись на прошедшие пятнадцать лет, за которые мир стал плоским, я вдруг осознал, что сегодня все мы находимся в силовом поле этих двух дат: 9 ноября (день падения Берлинской стены) и 11 сентября (атака на башни Всемирного торгового центра). Эти два полюса олицетворяют два конкурирующих типа воображения, которые действуют в современном мире: созидательное воображение 9 ноября и разрушительное воображение 11 сентября. Первое разрушило стену и открыло окна по всему миру (и обыкновенные, и микрософтовские). Оно выпустило на волю полпланеты и сделало людей, там живущих, нашими потенциальными партнерами и конкурентами. Второе разрушило Всемирный торговый центр, навсегда закрыло «Окна в мир» (расположенный в нем ресторан) и воздвигло между людьми множество новых невидимых и вполне видимых стен — в тот самый момент, когда мы думали, что 9 ноября навсегда их уничтожило. Демонтаж Берлинской стены 9 ноября осуществили люди, которые осмелились мечтать о новом, более открытом мире — таком, где каждый свободно применяет свои способности, — и которые собрали все свое мужество, чтобы воплотить эту мечту в жизнь. ...

Французская революция, американская революция, индийская демократия и даже eBay — все они опираются на тот тип общественного договора, главный пункт которого гласит, что всякая власть и авторитет идут снизу, то есть имеют источник в народе. При таком устройстве общества простые люди чувствуют себя вправе и в силах улучшить собственную участь. Люди, живущие в подобном контексте, обычно сосредотачивают все свои мысли на том, что теперь предпринять, а не на том, кого теперь обвинить.

НЕФТЯНОЕ ПРОКЛЯТИЕ

Ничто так не замедляет возникновение демократического контекста в странах вроде Венесуэлы, Нигерии, Саудовской Аравии или Ирана, как проклятие нефти. Пока монархи и диктаторы, стоящие во главе этих нефтяных держав, могут выкачивать миллионы путем разработки природных ресурсов — вместо разработки природных талантов и запасов энергии своего населения, — они никогда не выпустят кормило власти из своих рук. Они могут использовать нефтяные деньги, чтобы монополизировать все инструменты власти — армию, полицию, разведку, — и никогда не столкнутся с необходимостью ввести реальную подотчетность или поделиться полномочиями. Все, что им нужно, это захватить и удерживать нефтяной кран. Поскольку им никогда не приходится зависеть от налогов, отношения между управляющим и управляемыми в их странах чудовищно искажены. Как известно, без налогов нет представительства. Следовательно, правители таких стран могут не обращать внимания на людей и не отчитываться перед ними в расходовании денег — ведь эти деньги достались им не от налогоплательщиков. Вот почему в странах, живущих за счет нефти, государственные и общественные институты всегда либо слабы, либо отсутствуют. Напротив, страны, живущие за счет человеческого потенциала, для максимально эффективного использования этого потенциала просто вынуждены развивать и поддерживать реальные институты, права собственности, правопорядок, независимость судов, современное образование, международную торговлю, иностранные инвестиции, свободу

совести и научных исследований.

В статье «Спасти Ирак от его нефти», опубликованной в журнале «Форин эф–фейрз» (июль–август 2004 года), Нэнси Бердсолл и Арвинд Субраманиан, специалисты по экономике развивающихся стран, указали, что «34 самые неразвитые страны сегодня владеют значительными запасами нефти и газа, продажа которых приносит им как минимум 30% всех экспортных доходов. Несмотря на такие природные богатства, в двенадцати из них годовой доход на душу населения составляет меньше 1500 долларов... Более того, две трети из этих стран являются недемократическими режимами, а из оставшихся только три находятся в верхней половине рейтинга политических свобод, ежегодно составляемого организацией «Фридом хаус»».

Поскольку необходимость — мать обновления, реформы в странах Ближнего Востока начнутся только тогда, когда падение цен на нефть заставит их лидеров сменить контекст. Люди не меняются, когда слышат чьи–то советы. Они меняются, когда сами видят в этом необходимость. Или, как формулирует тот же закон Майкл Мандельбаум, профессор международных отношений в Университете Джонса Хопкинса: «Люди не меняются, когда слышат, что это их лучший выбор. Они меняются, когда понимают, что другого выбора не осталось». Дайте мне баррель нефти за 10 долларов, и я гарантирую вам политические и экономические реформы от Москвы до Эр–Рияда и Ирана. Если Америка и ее союзники не приложат коллективных усилий к тому, чтобы сбить мировые цены на сырую нефть, их надежда на реформы в этих уголках планеты умрет, еще не родившись. И вот еще о чем стоит подумать. Если вам, чтобы процветать, приходится делать вещи своими руками и затем сбывать их другим — вместо того чтобы просто пробурить нефтяной колодец у себя на заднем дворе, — это неизбежно расширяет ваше воображение и повышает вашу способность к терпимости и доверию. Не случайно на мусульманские страны, представляющие 20% от всего населения земного шара, приходится всего 4% объема мировой торговли. Когда страны не производят чего–то, что нужно всем остальным, они меньше торгуют, а сокращение торговли означает сокращение обмена идеями и открытости для всего мира. Наиболее открытые и терпимые города мусульманского мира — это его торговые центры: Бейрут, Стамбул, Джакарта, Дубай, Бахрейн. Наиболее открытые и терпимые города Китая — Гонконг и Шанхай. Самые закрытые города мира находятся в центральной Саудовской Аравии: христианам, иудеям, индуистам и представителям других немусульманских конфессий в них не разрешается публично высказывать свои религиозные убеждения и строить молитвенные дома, а в случае Мекки — даже находиться на их территории. Религии — плавильные котлы и катализаторы воображения. Чем дольше религиозное воображение — будь то буддистское, христианское, мусульманское или иудейское — формируется в запаянном со всех сторон сосуде или в мрачной пещере, тем больше у него шансов отклониться в опасную сторону. Если люди тесно связаны с окружающим миром и открыты воздействию разных культур и точек зрения, они скорее станут носителями воображения 9 ноября, если они чувствуют себя оторванными от окружающего мира, если для них личная свобода и самореализация — нечто утопическое, они скорее станут носителями воображения 11 сентября.

ОДИН ХОРОШИЙ ПРИМЕР

Стэнли Фишер, бывший заместитель директора– распорядителя МВФ, как– то заметил мне: «Один хороший пример стоит тысячи теорий». Уверен, что так оно и есть. Ведь люди меняются не только тогда, когда у них не останется другого выхода. Люди Способны меняться, когда видят, что другие — такие же, как они сами, — изменились и процветают благодаря этому. Или, как сказал тот же Майкл Мандельбаум: «Люди меняются в результате увиденного собственными глазами, а не в результате чьих–то советов» — особенно если собственными глазами ты видишь благополучие человека, во всем остальном похожего на тебя. В десятой главе я писал о единственной арабской компании, наладившей бизнес мирового уровня и сумевшей пробраться в листинг Nasdaq, — «Арамекс». Каждый иорданец, каждый араб должен знать и гордиться историей «Арамекс» так же, как каждый американец знает и гордится историями компаний «Эппл», «Майкрософт» или «Делл». Вот вам пример, который стоит тысячи теорий: выбившаяся в крупные игроки арабская компания, движимая арабскими мозгами и арабской предприимчивостью, преуспевающая на мировой арене.

Напоследок позволю себе поделиться одним ощущением. Моя собственная дочь пошла в колледж осенью 2004 года. Когда мы с женой привезли ее к началу занятий, стоял теплый сентябрьский денек, светило солнце, а Орлине не сиделось на месте от радостного возбуждения. И тем не менее могу честно признаться, что это был один из самых грустных дней в моей жизни. Не только из– за стандартной ситуации «папа и мама впервые прощаются со своим ребенком на пороге колледжа». Нет, меня беспокоило кое – что еще — ощущение, что я провожаю дочку в мир, который стал намного опаснее, чем тот, в котором она родилась. Я чувствовал, что хотя могу пообещать ей, что ее комната в нашем доме всегда будет ее ждать, я больше не могу пообещать ей целый мир — с той беззаботностью, с которой я исследовал его, когда был в ее возрасте. Вот что по– настоящему тревожило меня и тревожит по– прежнему. **Выравнивание мира, как я попытался продемонстрировать в этой книге, открывает перед нами новые перспективы, ставит новые проблемы, сводит с новыми людьми. Но оно же несет с собой новые угрозы, особенно нам, американцам. В этом мире мы просто обязаны найти между ними верное равновесие. Мы просто обязаны приложить все усилия, чтобы стать лучшими гражданами планеты — потому что в плоском мире, если ты не заглядываешь в район с дурной репутацией, скоро он заглянет к тебе сам. Наконец мы просто обязаны, оставаясь бдительными в отношении новых угроз, не позволить им парализовать нас. И тем не менее главной нашей обязанностью является воспитание у как можно большего числа людей воображения, присущего таким личностям, как Эбрахам Джордж и Феди Гандур. Потому что чем шире будет радиус воображения 9 ноября, тем с большей вероятностью мы сможем предотвратить следующее 11 сентября. Я отказываюсь принять мир, который сжимается в дурном смысле — в смысле сокращающегося числа мест, куда американец может отправиться без задней мысли, и сокращающегося числа иностранцев, которые без задней мысли приезжают в Америку. Говоря иными словами, для нас, американцев, самой великой угрозой является превышение разумной самозащиты — чрезмерные страхи еще одного 11 сентября, заставляющие нас прятаться за забором в стремлении к личной безопасности, и чрезмерные страхи соперничества в мире, преобразенном после 9 ноября, заставляющие нас отгородиться от соседей по планете в стремлении к безопасности экономической. Если они возобладают, и тот и другой страх станут**

катастрофой для нас и для остального мира. Да, экономическая конкуренция в плоском мире делается более равноправной и более интенсивной. Нам, американцам, придется работать с большим упорством, бежать с большей скоростью и действовать с большим умом, чтобы с полным правом претендовать на свою долю всемирного пирога. Но не стоит недооценивать наши сильные стороны или мощный инновационный потенциал мира, где все интеллектуальные центры окончательно объединятся в единую сеть. На этой плоской планете вашим самым важным качеством становится творческая фантазия — способность первым среди коллег и соседей сообразить, какое сочетание творческих инструментов может дать жизнь новым товарам, сообществам, перспективам, рабочим местам. Мы всегда умели это лучше многого остального: Америка была и пока что не перестала быть самой грандиозной в мире машиной реализации человеческих мечтаний. Я не могу посоветовать другим обществам и культурам, что сказать их подрастающему поколению, могу только повторить то, что говорю собственным детям. Мир становится плоским. Не я это начал, и вам тоже этого не остановить, разве что ценой огромного ущерба для прогресса всего человечества и вашего собственного будущего. Но мы способны совладать с этим — в хорошем или в плохом смысле. Чтобы направить глобальное выравнивание к всеобщему благу, вы и ваше поколение не должны жить в страхе перед террористами или перед будущим, перед «Аль-Каидой» или перед «Инфосис». Вы можете процветать в новом плоском мире, но только если будете обладать нужным

воображением и нужной мотивацией. Хотя на вашу жизнь навсегда легла тень 11 сентября, миру необходимо, чтобы вы всегда оставались поколением 9 ноября — поколением стратегических оптимистов, живущих большими мечтами, чем воспоминаниями, поколением, которое не только просыпается каждое утро с образом лучшего будущего» но и руководствуется этим образом в своих каждодневных делах. В 1999 году я опубликовал книгу под названием ««Лексус» и оливковое дерево». Книга была посвящена глобализации — феномену, тогда еще только набиравшему обороты, и моя работа стала одной из первых попыток подвести под него некую систему. Книга, которую вы держите в руках, не призвана занять место моей предыдущей. Наоборот, она опирается на свою предшественницу и пытается развить ее аргументы в свете произошедших перемен.