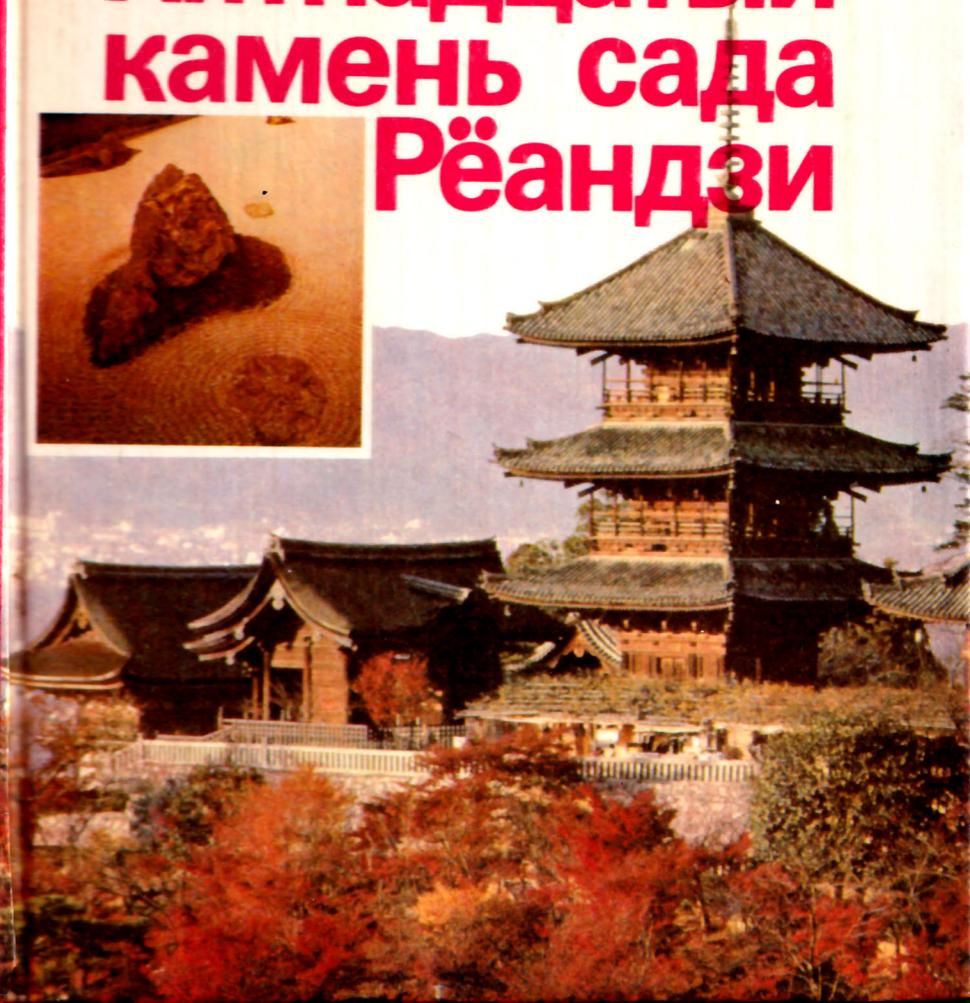
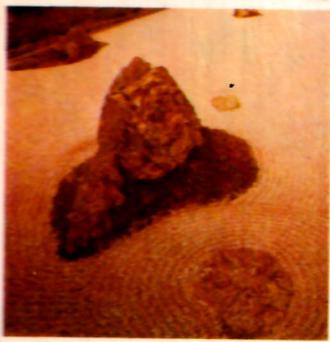
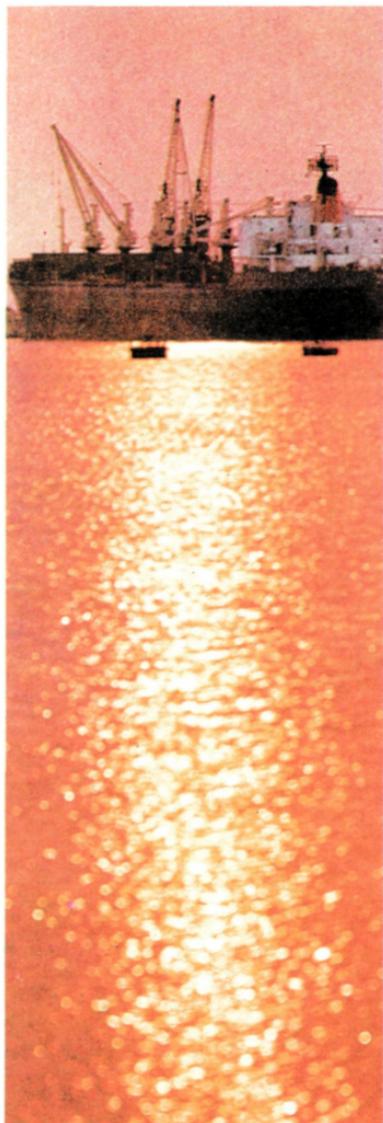


Владимир ЦВЕТОВ Пятнадцатый камень сада Рёандзи

Владимир ЦВЕТОВ

# Пятнадцатый камень сада Рёандзи





Владимир ЦВЕТОВ

# Пятнадцатый камень сада Рёандзи

Москва  
Издательство  
политической  
литературы  
1986

66.3 (5Я)

Ц27



Ц 0804000000—103 210—86  
079(02)—86

© ПОЛИТИЗДАТ, 1986 г.

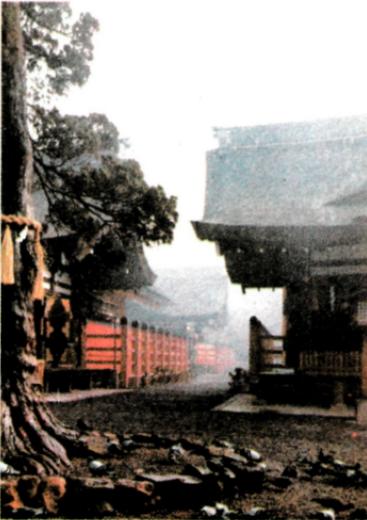
Токийский  
район  
Синдзюку





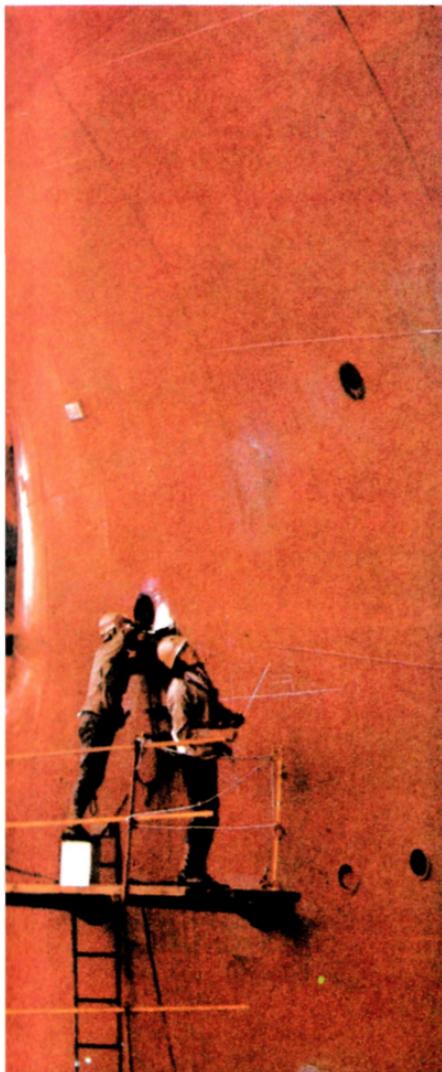
«Долой высокие  
налоги,  
инфляцию  
и рост цен!»  
Митинг  
токийской  
молодежи

Утро в храме  
Сумиёси  
(город Осака)



На верфи  
в городе  
Кобе

Праздник  
«Тэндзин»  
в городе  
Осака.



Промышленный  
район  
города Осака

Вечер  
в Киото

Старость  
пришла...



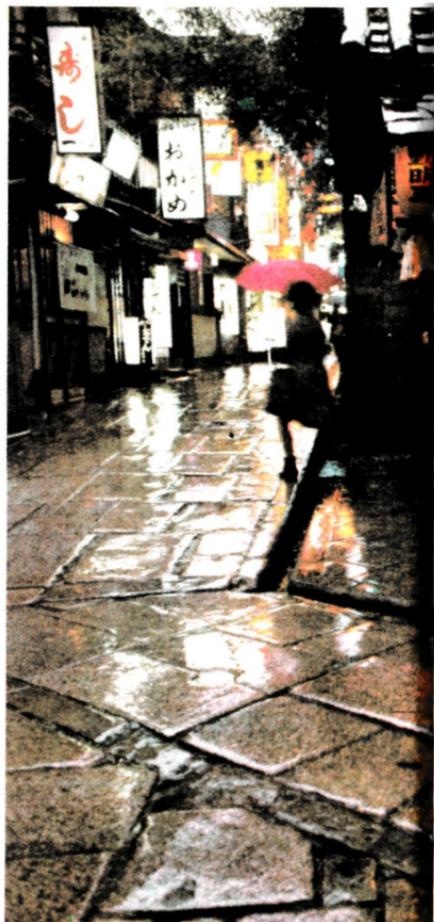
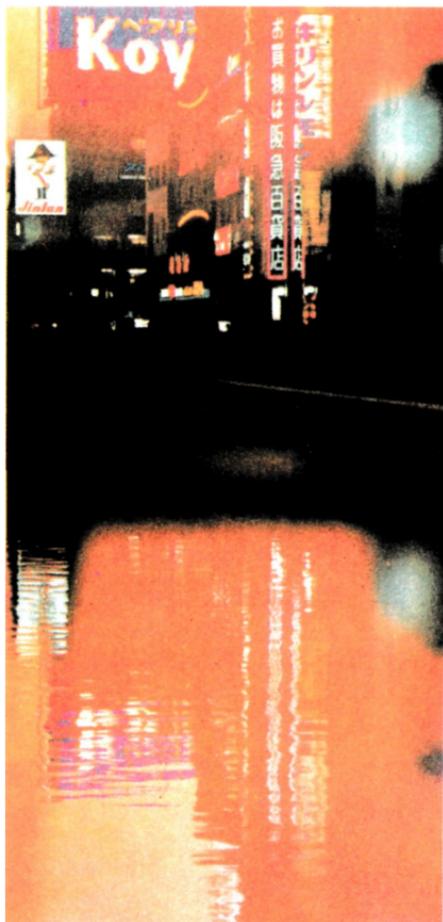
Токио  
вечером

Рыбаки  
Внутреннего  
японского  
моря



Осакий  
район  
Дотомбори  
вечером

Район  
Ходзэндзи  
города Осака.  
История  
и современность

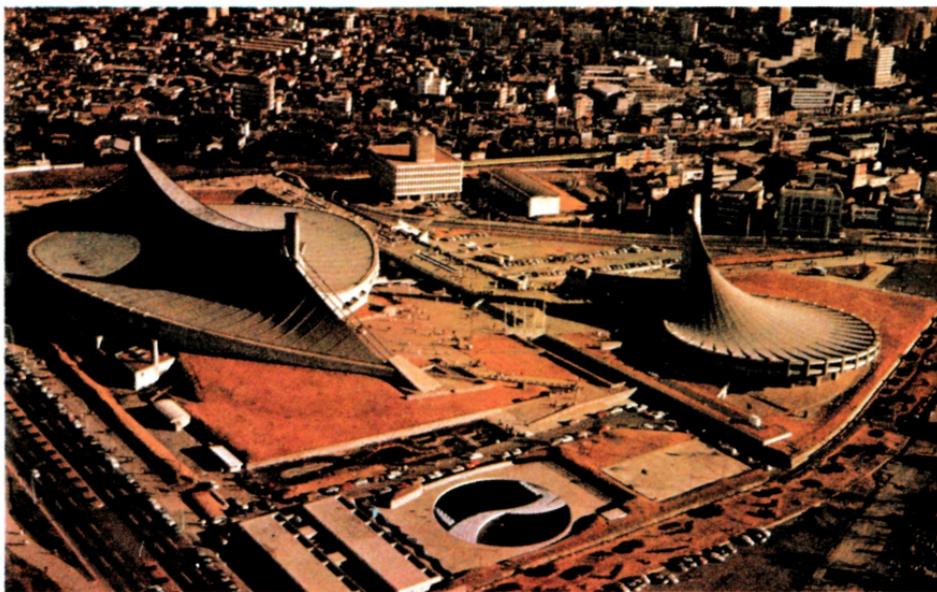


Торговый центр  
Синсайбаси  
в городе  
Осака



Олимпийский  
комплекс  
в Токио

Праздник  
невест  
в префектуре  
Акита



Мастер  
из Токонамэ —  
города  
гончаров

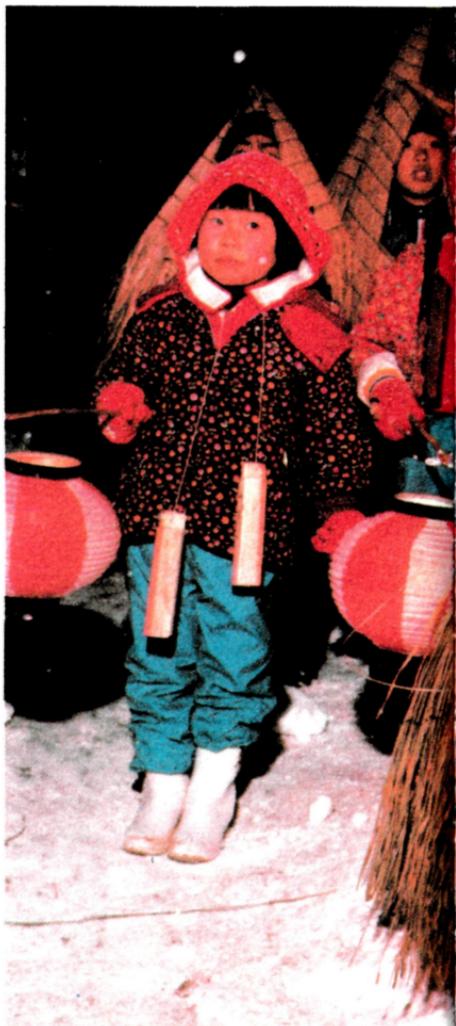
Роботы  
в сборочном цехе  
автомобила  
фирмы «Ниссан»

«Кружок  
контроля качества»  
на заводе фирмы  
«Мацусита дэнки»



Зима  
в Киото

Японский  
садик

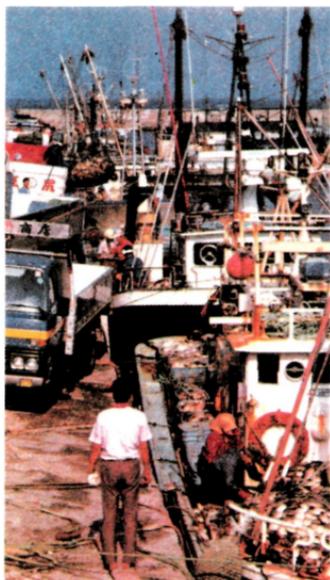


Детский  
праздник  
в деревне

Со взрослыми  
на праздник



Удачный лов. Рабочий  
Деревня сборочного цеха  
Саруфуцу на севере автозавода  
острова фирмы «Ниссан»  
Хоккайдо



«Вместо расходов  
на войну — ассигнования  
на социальное  
обеспечение!» — требуют  
престарелые японцы

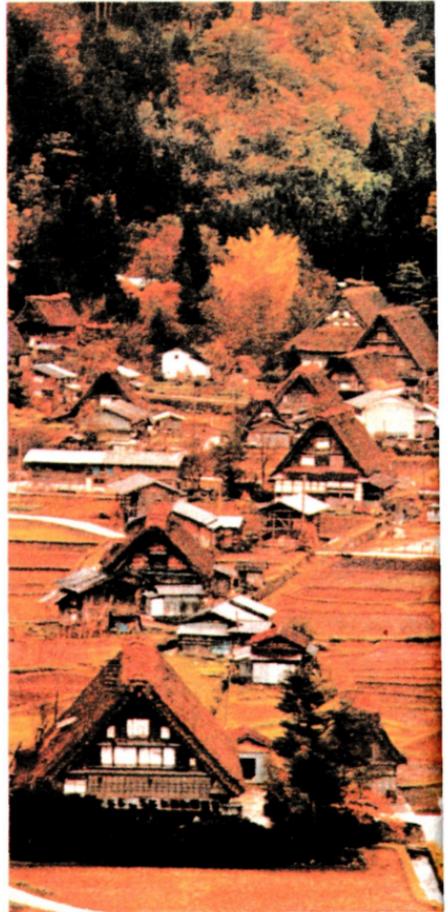
Дешевый женский  
труд —  
«секретное» оружие  
японских  
монополистов



Внутреннее  
японское  
море



Деревня  
в горах



## Обращение к читателю из сада монастыря Рёандзи

«Сад камней», «Философский сад», «Сад Рёандзи»... Десятки имен у главной достопримечательности японского города Киото и, вероятно, самой большой его ценности, и десятки толкований сути, какую вложил столетия назад мудрый монах Соами в пятнадцать черных необработанных и разных по величине камней, разбросанных по белому песку.

Я сказал «пятнадцать камней», потому что столько указано в путеводителе. На самом деле замечаешь лишь четырнадцать. Пятнадцатого камня перед глазами нет. Его загораживают соседние. Делаешь шаг по деревянной галерее, протянувшейся вдоль края песчаного прямоугольника — с остальных трех сторон сад ограничен каменными монастырскими стенами, — и снова четырнадцать камней. Пятнадцатый — тот, что до сих пор прятался, теперь оказался в их числе, а исчез другой камень. Еще шаг по галерее, и гениально спланированный хаос предстает опять в иной композиции, состоящей из все тех же пятнадцати камней, из которых один — невидим.

Телевизионный корреспондент обладает важным преимуществом: он может наблюдать мир с точек, часто недоступных никому другому, включая коллег-журналистов, чьи орудия труда — ручка и блокнот. Телекамера в руках оказалась пропуском, который позволил встать на запретной почти для всех стороне сада — той, что напротив галереи, и через камни взглянуть на людей, смотревших на сад.

Одни долго и отрешенно от экскурсионной сутолоки созерцали камни, как это, наверное, делали знакомые нам по гравюрам Хокусаё люди в ту пору, когда суетливо-

шумных туристских гидов, если бы они тогда появились, непременно побросали бы живыми в кипящий котел. Другие, покоряясь темпу экскурсовода, в свою очередь не дрогнувшего бы заживо сварить врагов массового туризма, успевали лишь сфотографировать с галереи сад, благо теперешняя автоматическая наводка на резкость позволяет щелкнуть фотозатвором даже из тесной спешащей толпы. Да еще хватало им времени пересчитать камни, словно проинвентаризировать стройплощадку, которую забыли прибрать нерадивые каменщики.

Разные люди проходили по галерее. И разные мысли вызывал у них сад.

«Сад камней» может символизировать собой своеобразие экономической структуры Японии, где утесы монополистического капитала возвышаются над морем песчинок — бесчисленных мелких и мельчайших предприятий». Я привел слова, родившиеся, мне кажется, между двумя спусками автоматического фотозатвора. Ассоциация бесспорная, что касается японской экономики, но воспринимаемая в «Саду камней» будто скрежет гвоздя по ржавому железу.

«Это была наглядная модель познания, метафора науки. Обязательно остается что-то неизвестное, несосчитанное, неучтенное. Мы уверены, что мы видим то, что есть, до конца, и в голову не придет, что есть что-то еще, чего мы не видим» — итог размышлений в саду человека, кому достало воли и подлинного интереса к мудрой красоте, чтобы предать анафеме зычного гида-спринтера и отложить на время фотоаппарат.

Я привел полярные по чувствам и эстетической подготовленности восприятия «Сада камней».

Но не напрасны ли вообще попытки искать в самом саде смысл творения Соами? Что если «Сад камней» сродни тем вопросам-загадкам, на решении которых ревнителем дзэн-буддизма оттачивали свою способность открывать неожиданные стороны явлений?

Среди обошедших зарубежную и нашу литературу кано-

нических вопросов-загадок есть такая: «Хлопóк обеими руками слышал всякий. А как звучит хлопóк ладонью одной руки?» Легенда утверждает, что юный последователь дзэн-буддизма, ломавший голову над вопросом-загадкой, перебрал все существующие в природе звуки. Даже песню гейш, журчание бегущей воды, шум ветра, крик совы предлагал он в качестве ответа. Но безуспешно, разумеется. И тогда к нему пришло озарение: «Да это же звучание тишины!»

Я не отношу себя к приверженцам дзэн-буддистских догм, однако озарение — разве только их прерогатива?

С противоположной стороны сада я смотрел на галерею, заполненную людьми. Совершенно одинаковое количество камней представало их взору. Но каждый видел *свои* четырнадцать камней. Может, Соами хотел сказать, что дело не в камнях, а в людях, которые в сад приходят? Уж не в том ли суть сада, что люди воспринимают одно и то же по-разному, каждый — по-своему? И при этом никому не приходит в голову утверждать: я вижу мир правильно, а остальные — нет? Может быть, ключ к идее, заложенной в «Саде камней», это — конституция, составленная, как утверждают японские хроники, принцем Сётоку еще в VII веке и по сию пору поражающая глубиной рассудка? «У каждого человека есть сердце,— гласит статья конституции.— А у каждого сердца есть свои наклонности. Он считает это хорошим, я — дурным. Я считаю это хорошим, он — дурным. Но я вовсе не обязательно мудрец, а он вовсе не обязательно глупец. Оба мы только обыкновенные люди».

В этой книжке я хочу поделиться своим пониманием японцев, их поведения, их нравов. Задумывая книжку, я вспомнил снятый мною очерк о «Саде камней». Телезрители увидели сад, каким он представился мне с того места, с которого смотрел на сад я. В коротком телеочерке нельзя было показать сад с разных точек. Но от этого другое видение сада не перестало существовать, а мое видение не сделалось самым правильным. Точно так же не могут не существовать иные, чем мои, оценки явлений, описанных

в книжке, и не могут не быть эти оценки столь же истинными, если взглянуть на явления с отличной от моей точки зрения.

Накануне отъезда из Японии, где я провел почти восемь лет, мне попались записки английского путешественника Петри Ватсона, изданные в начале нынешнего столетия. «Если вы пробыли в Японии шесть недель, вы все понимаете. Через шесть месяцев вы начинаете сомневаться. Через шесть лет вы ни в чем не уверены»,— подвел Ватсон итог своим японским впечатлениям. Мои два лишних японских года ничего не меняют. Я, как и Петри Ватсон, уехал из Японии во многом сомневающимся. И тем не менее решил написать книжку. Если на это осмелился Петри Ватсон, если рассказать о Японии дерзнули другие путешественники, журналисты, писатели, то почему не могу рискнуть я? Когда же сказанное мною в книжке покажется читателю спорным, вспомните о «Саде камней», где каждый видит свои четырнадцать камней.



**Глава первая, рассказывающая о легендах,  
похожих на правду,  
о правде, напоминающей  
легенду, и о том,  
отчего это происходит**

#### **Японские сказки**

«Японцам не повезло, как не повезло героям некоторых посредственных романов нашей литературы; их изображали только одной краской — или розовой, или черной». С тех пор, как Илья Эренбург написал это, сплошь черной краской в изображении японцев американскими и западноевропейскими авторами заметно поубавилось, но розовый цвет приобрел мрачный оттенок.

Генерала Макартура, командовавшего американскими оккупационными войсками в Японии, никак не отнесешь к прозорливым мыслителям, но выступая вскоре после увольнения из армии перед промышленниками американского города Цинциннати, он, обозленный, видимо, отставкой, в сердцах бросил фразу, сделавшуюся пророческой. «Пока я был там, Япония была вашим клиентом,— сказал

Макартур, чей апломб значительно превосходил полководческие способности.— В будущем в некоторых областях клиентами станете вы».

И это время пришло. «Перед нами стоит задача не отстать от Азии!» — всполошилась американская газета «Чикаго трибюн», явно склонная к экзальтации. Серьезные политики, журналисты, ученые, бизнесмены высказываются хладнокровнее. Япония тоже вызывает у них тревогу, но она смешана пополам с восхищением. На вопрос, какая самая важная проблема встанет перед американским бизнесом в предстоящие десять лет, вице-президент одной из крупнейших американских корпораций ответил: «Самая важная проблема — не технология или инвестиции, не экономическое регулирование или инфляция. Самая важная проблема — как мы прореагируем на следующий факт: японские методы управления производством лучше, чем наши».

Франция решительно предпринимает жесткие меры против японского экспорта, когда он начинает наносить слишком уж болезненные удары по французским предпринимателям, прежде всего — по производителям промышленной и бытовой электроники. Но французские руководители отдают себе отчет в низкой конкурентоспособности собственных товаров в сравнении с японскими. «Теперешняя революция в электронике является первой научно-технической революцией, которая зародилась не в Европе, а в бассейне Тихого океана,— с горечью констатировал премьер-министр Франции Лоран Фабиус.— Наши страны слишком малы,— премьер-министр подразумевал членов Европейского экономического сообщества,— чтобы осуществить по отдельности требуемые для этого колоссальные капиталовложения».

Два американских государственных секретаря — Сайрус Вэнс в администрации Картера и Джордж Шульц в рейгановском правительстве — розовым цветом рисовали японского, самого преданного союзника Соединенных Штатов,

но тревоги своей скрыть все же не могли. «Если не считать отношений с Советским Союзом, то от отношений с Японией станет зависеть будущее Америки,— утверждал Вэнс и объяснял, почему он так думает: — Быстро и неуклонно подбираются японцы к важным позициям в мировой экономике и политике». В высказывании Шульца отчетливо прозвучала нота безвыходности. «Соединенным Штатам пришлось, безусловно, приспособиться к тому, что японцы очень укрепили свои позиции за последние 25 лет и ныне представляют собой совершенно иное явление, чем раньше»,— сказал государственный секретарь.

Сами японцы не устают восхвалять себя. Их изображение собственных успехов лишено, разумеется, даже намека на темный оттенок. Наоборот, к розовой краске обильно добавлена позолота — для большего блеска картины. «Центр мировой экономики перемещается в район Тихого океана,— гордо возвестил Цунао Окумура, бывший президент гигантской компании ценных бумаг «Номура сёкэн». — До XVIII века Средиземное море было средоточием мировой экономической, политической и военной активности. Эта эпоха связана в нашем сознании с Римом,— сделал краткий экскурс в историю финансовый магнат.— Затем центр мировой экономики переместился в Атлантический океан и мировым лидером стала Великобритания, но позже она уступила лидерство Соединенным Штатам. Со второй половины XX века фокус мировой активности перемещается из Атлантики в Тихий океан. «Пакс Американа» идет на убыль,— сказал далее финансист и подвел к главному, что хотел внушить,— сердце тихоокеанского региона — это Япония со стомиллионным монорасовым населением и с экономикой, которая развивается успешнее, нежели экономика любой другой страны капиталистического мира».

В словах финансового воротилы заключена определенная доля истины. Темпы японского экономического роста хотя и снизились после энергетического кризиса 1973 года, но продолжали оставаться более высокими, чем в США

и странах Общего рынка. В 1981—1982 годах инфляция в Японии увеличивалась вдвое медленнее, чем в Западной Европе, процент безработицы был втрое меньше, чем в Соединенных Штатах.

«Мы долго равнялись на Запад, как, в частности, это делала Япония на ранней стадии своего развития,— сказал в 1982 году премьер-министр Малайзии Махатхир Мохамад.— Но Запад более не дает нам подходящей модели развития. Он утратил динамизм. Если мы будем его копировать, то нас затянет трясина экономического застоя. Поэтому Япония является для Малайзии более подходящим образцом».

Избранному для страны капиталистический путь развития правительству Малайзии требовался такой пример, который помог бы заставить малайзийцев поверить в безошибочность выбора. По экономическим дисциплинам у США и Общего рынка отметки были низкие, у Японии же — на нынешнем этапе развития мирового капиталистического хозяйства — они оказались намного выше. Это соображение, как несложно предположить, и подтолкнуло Махатхира Мохамада на розовую оценку японских экономических показателей. Однако внешнеэкономическую политику Японии, в частности ее действия в торговле с Малайзией, премьер-министр охарактеризовал совсем иначе, назвав их колониализмом.

Выдвижение Японии в первые ряды экономически развитых капиталистических стран — очевидный факт. Вывод из него напрашивается сам собой. Но он далеко не нов, этот вывод.

«Япония должна быть предметом всеобщего изучения и стать постоянным и обязательным предметом в наших средних учебных заведениях так же, как Европа, потому что новая Япония уже стоит наравне с государствами Европы по своей военной мощи и культурному уровню». На титульном листе книжки, откуда я взял цитату, значилось: «Санкт-Петербург, 1905 год».

Семьдесят восемь лет спустя американский еженедельник «Тайм» написал: «Япония сделалась слишком мощной и слишком глубоко интегрированной в остальной мир, чтобы оставаться столь мало понятной и мало понимаемой». А еще через два года западногерманский журнал «Ауссенполитик» выразил тревогу по поводу того, что «с большим трудом удастся совмещать в своих представлениях Японию — страну созерцательного мировоззрения, эстетического отношения к действительности, коллективизма в человеческих отношениях, тесной связи человека с природой, край храмов и садов — с Японией, страной жестокой, безжалостной конкуренции, внушительной тяжелой промышленности, технического прогресса, растущей численности промышленных роботов, городов-гигантов и многих других последствий мощного роста экономики». Журнал «Ауссенполитик» предложил рецепт, выписанный впервые восемьдесят лет назад, в 1905 году, но полезный и сегодня в силу неоспоримой его действенности. «Одной из основных предпосылок ликвидации такого положения явилось бы более углубленное, чем теперь, изучение Японии», — указал журнал.

Что касается изучения японской технологии, то в США уже последовали советам вроде тех, что дали «Тайм» и «Ауссенполитик». Осенью 1985 года в Филадельфии была создана Служба японской технической информации. В Масачусетском технологическом институте впервые начали преподавать японский язык. Американский журнал «Кэмикл эбстрактс» уже печатает резюме статей из 1500 японских периодических изданий, посвященных химии. Нью-Йоркская фирма «Инжиниринг информейшн» публикует рефераты материалов, берущихся из 150 японских технических журналов. И все равно почти 10 тысяч таких журналов, издающихся в Японии, остаются даже не прочитанными в США. В сенат был направлен законопроект об ассигновании министерству торговли 1 миллиона долларов для более тщательного изучения японской технологии. Часть

этих денег планируется израсходовать на разработку программы для ЭВМ, переводящих с японского языка на английский.

С необходимостью больше знать и правильное понимать Японию приходится, я думаю, согласиться и нам.

Советское научное японоведение — самое, пожалуй, обширное и основательное. И в то же время широкая публика знает о Японии обидно мало в сравнении с той ролью, какую играет Япония в современном мире. Икебана, каратэ, чайная церемония, названия «Тоёта» и «Сони», которые у всех на слуху, не в счет. Ведь нельзя же в конце концов слыть сведущим в русской жизни, освоив рецепт приготовления борща по-московски, правила игры в лапту и научившись расшифровывать сокращения «ЗИЛ» и «ВЭФ».

Мы с детства знакомы с Робин Гудом. А многие ли слышали о японском аналоге дерзкого разбойника? Не торопитесь, однако, краснеть от стыда. Не все японоведы знают об этой странице истории Японии.

Собор Парижской богородицы представляет себе каждый из нас, так как наверняка все видели храм на иллюстрациях в книгах Гюго, в крайнем случае запомнили по кинофильмам. Но может ли кто-либо, помимо побывавших в Японии, хотя бы приблизительно обрисовать «Кинкаудзи» — киотский «Золотой павильон», которому повезло на внимание японских писателей и кинематографистов не меньше, чем собору Парижской богородицы — на внимание французских?

Очень мало людей, которые не знают о научном подвиге Ньютона и Лейбница. А кому ведом японский математик Сэки Кова, разработавший в начале XVIII века «Законы круга», которые по научному значению могут быть приравнены к анализу бесконечных величин Ньютона и Лейбница?

Верно замечено, что для близкого знакомства с Японией требуется путеводитель. Он действительно необходим, потому что некоторые стороны японской действи-

тельности не просто белое пятно на карте наших знаний. Японский быт, характер японцев, их представления о жизни — это еще и Алисино Зазеркалье, где очень многое оказывается не таким, иным и даже диаметрально противоположным тому, что привыкли представлять мы.

Анекдот, обросший бородой Черномора: входя в дом, мы снимаем шапку — японцы снимают ботинки. Наблюдение более «юное»: нам привычнее персональная ответственность за порученное дело, японцам — коллективная. Русская мать, желая приструнить не в меру расшалившегося ребенка, обычно пугает: «Смотри, из дома больше не выйдешь». В сходной ситуации японская мать прибегает к совершенно противоположной угрозе: «Смотри, в дом больше не войдешь». Объяснившись в любви, мы бросаемся друг к другу в объятия. Японцы поворачиваются друг к другу спиной. Строгая, мы ведем рубанок от себя, а японцы — к себе. Мы высоко ценим специалистов, профессионалов. Японцы предпочитают тех, кого мы неодобрительно назвали бы «всезнайками».

— Что за люди японцы? — часто спрашивают у меня. Однажды я ответил на вопрос рассказом об инженерере, который выполнял срочное производственное задание и целую неделю на 3—4 часа задерживался по вечерам в конструкторском бюро. Когда работа была завершена, инженеру разрешили уходить домой раньше обычного. На третий день инженер услышал от своей матери: «Прошу тебя, иди в кино, в бар, куда угодно, но только не возвращайся так рано. Соседи начинают плохо о тебе думать, а мне трудно объяснить им правду». Инженер не сделался завсегдатаем увеселительных заведений. Он попросту отказался от вполне заслуженных «отгульных» часов.

— Странные они какие-то, — убежденно резюмировал мой рассказ собеседник, интересовавшийся, что за люди японцы.

Чтобы получить японские водительские права, я сдавал в Токио экзамен по правилам дорожного движения. В экза-

менационном билете среди других вопросов значился и такой: «По вашей вине случилось дорожно-транспортное происшествие, в результате которого повреждены автомашины. Что вам следует предпринять?» Были приведены варианты ответа: «1. Сообщаю в полицию. 2. Сообщаю в полицию и договариваюсь с пострадавшими о возмещении ущерба. 3. Договариваюсь с пострадавшими о возмещении ущерба и не сообщаю в полицию». Экзаменатор — полицейский офицер — предложил определить, какой из ответов правильный. Я указал, естественно, на первый: «Сообщаю в полицию». Экзаменатор недоуменно пожал плечами и ткнул пальцем в третий: «Договариваюсь с пострадавшими о возмещении ущерба и не сообщаю в полицию». Именно этот ответ, по японским понятиям, был верным.

Из сибирского города Шелехов корреспондент прислал в Москву в редакцию радиорепортаж о визите в городской совет делегации японского города-побратима Нэагари. Глава делегации — мэр Нэагари — начал свое приветственное слово с того, что попросил председателя исполкома выделить для него место на городском кладбище. «Я не собираюсь сию минуту умереть,— поспешил объяснить японский мэр, заметив, как вытянулись лица у присутствовавших,— но и вечно жить невозможно. Я хочу,— привел корреспондент дальнейшие слова мэра,— чтобы мой прах покоился здесь и чтобы этим самым наши побратимские связи укрепились еще больше».

— Слишком мрачный юмор для репортажа на тему о дружбе,— вынес приговор редактор и отправил информацию в мусорную корзину.

Подробного и, главное, точного путеводителя по японской жизни никогда не было. Нет его и сейчас. Очерковых книг и популярных статей о Японии хватит, чтобы из них одних составить хорошую библиотеку, и все же каждый, кто приезжает в эту страну, чувствует себя новым Колумбом, потому что непременно сталкивается с чем-то удивительным, нигде и никем не описанным, и с чем-то совершен-

но непонятным. А разобраться, постичь и, разумеется, оповестить об этом читателей газет и журналов, телезрителей, радиослушателей ужасно хочется. И вместо того чтобы заглянуть в серьезные японоведческие труды, в которых проанализированы и объяснены многие стороны японской действительности, начинается укладывание непонятного и непонимаемого, нет, не на прокрустово ложе, это было бы еще не так плохо, а на прокрустову табуретку стереотипов своего мышления, и в результате получаются «лошадки с распухшей спиной», как окрестили японцы верблюдов, впервые столкнувшись с ними и подвергнув тогдашнее понятие об этих животных обработке на собственном прокрустовом орудии пыток.

Известная писательница украсила журнальный очерк о Японии фотографией, запечатлевшей девушек в микроскопических «бикини» на бедрах и в шутовских цилиндрах на голове с надписью крупными латинскими буквами «Кабуки» над франтовато загнутыми полями. «Зазывалы в знаменитый японский театр», — сопроводила писательница подписью фотографию, хотя девушки зазывали в ночной бар, именовавшийся «Кабуки». Уверен, автор очерка громко рассмеялась бы, если б прочла в зарубежном журнале, что билеты в Большой театр навязываются у нас «в нагрузку» к карточкам «Спортлото». Но сама-то написала она примерно то же самое.

Маститый литератор озаглавил свой роман из японской жизни словом, которое звучит по-японски, но которого в японском языке нет и никогда не было. Однако литератор и, судя по всему, издательство, выпустившее роман, были непоколебимо уверены, что в переводе иероглифы означают: «совершенно секретно», и убеждали в этом читателей. Литератор выступал время от времени с публицистическими статьями, и несложно представить едкость его вполне закономерного сарказма, если бы довелось ему писать об опубликованной за границей книжке о русских, на обложке которой значилось бы неведомое слово «Яис-

сор» («Россия», если читать сзади наперед), и автор считал бы, что именно так зовется наша страна.

Подобные выдумки можно отнести к разряду смешных и безобидных. Но о Японии рождаются легенды вредные и даже опасные, и одна из них — легенда о необыкновенном японском трудолюбии.

### «Трудоголизм»

Основоположником западного мифотворчества на японскую тему следует, на мой взгляд, признать венецианца Марко Поло. Вернувшись с Дальнего Востока, он оповестил тогдашнюю европейскую общественность о том, что японские дома сплошь покрыты чистым золотом и золотом же, толщиной в два пальца, устланы полы. Небылица звучала заманчиво и красиво, подобно столь же аутентичному утверждению, что в Индии «не счесть алмазов в каменных пещерах».

Однако теперешние легенды создаются не для каминных бесед и не для оперных подмостков.

Япония обошла американского и западноевропейских конкурентов по многим показателям. С 1950 по 1973 год среднегодовой рост в Японии валового внутреннего продукта составил 10,5 процента. Этот показатель для всего остального капиталистического мира был вдвое меньшим. С 1976 года, когда японская экономика несколько оправилась от разрушительных последствий энергетического кризиса, валовой внутренний продукт увеличивался в Японии в среднем на 4,7 процента ежегодно, опять же вдвое быстрее, чем в США, Англии, ФРГ или Франции. Производительность труда в японской обрабатывающей отрасли возрасла в течение двух последних десятилетий в среднем на 8,2 процента в год, в то время как в США — на 3,3 процента и в ФРГ — на 5,5 процента. Количество бракованной продукции в японской обрабатывающей отрасли уменьшилось до 1,2 процента. В США и ФРГ брак достигал 6 про-

центов и в Англии — 10 процентов. Текучесть рабочей силы в японской обрабатывающей отрасли упала до 2,5 процента и в среднем по стране — до 6 процентов, а в США текучесть кадров подскочила до 26 процентов.

В 1981 году на состоявшемся в Женеве Европейском форуме по проблемам управления экономикой был оглашен список из 21 страны, расположенной по степени конкурентоспособности производимых ими товаров. Япония возглавляла список.

Объяснение японского рывка действием закона неравномерности экономического развития капитализма показалось слишком рискованным для буржуазных ученых. Они предпочли науке мифы и легенды и ступили на тропинку, давно протоптанную церковниками, изобретя в лице Японии нового Мессию. Не все для капитализма потеряно, стараются внушить эти идеологи трудящимся массам в США, Западной Европе, все более сомневающимся в способности капитализма выбраться из повторяющихся экономических кризисов. Восприняв черты японского характера, прежде всего трудолюбие, освоив методы японского промышленного и социального менеджмента, в основе которого — все та же любовь к труду, еще можно выжить, утверждают апологеты капитализма, как выжила в двух последних по времени экономических потрясениях Япония. И не только выжила, добавляют они, но и преуспевает в сравнении с другими капиталистическими странами. Такая идея огромного числа книг, что сочинены в США и Западной Европе и снабжены кружащими голову названиями: «Подымающееся японское сверхгосударство», «Японский вызов», «Япония — первая в мире».

Апологетикой пронизаны и сочинения, выходящие в самой Японии. В брошюре, изданной Федерацией экономических организаций, этим штабом японских монополистов, авторы без малейшего смущения заявляют, что мир излечится от своих болезней, если станет подражать Японии.

Не скрывая самодовольства, японцы шутят: «Мы, как Байрон, в одно прекрасное утро проснулись и выяснили, что знамениты». Однако не в обычае японцев оставлять без максимального практического применения любое явление, в том числе и собственную славу. Ее приспособили к достижению идеологической цели, воспользовавшись уже испытанной схемой.

В конце XIX — начале XX века Япония приступила к империалистическим захватам и ей потребовалось идеологическое оправдание заморского разбоя. Исключительность Японии, ее предназначение править миром были оформлены в концепции «духа Ямато». Ямато — древнее название Японии.

В сатирической повести «Ваш покорный слуга кот», в которой японский писатель Сосэки Нацумэ едко высмеивает милитаристских идеологов, есть такие слова:

«Дух Ямато! — воскликнул японец и закашлялся, словно чахоточный. Дух Ямато! — кричит газетчик. Дух Ямато! — кричит карманщик. Дух Ямато одним прыжком перемахнул через море. В Англии читают лекции о духе Ямато! В Германии ставят пьесы о духе Ямато... Все о нем говорят, но никто его не видел. Все о нем слышали, но никто не встречал. Возможно, дух Ямато одной породы с тэнгу».

Тэнгу — нечто, смахивающее на лешего.

После агрессивной войны на Тихом океане, приведшей к позору капитуляции, после Хиросимы и Нагасаки предлагать японскому народу «дух Ямато» для исповедания — нелепо. Но можно попытаться заставить народ снова поверить в исключительность Японии, возглашая: «Японское экономическое чудо!», «Особенный японский характер!», «Необыкновенное японское трудолюбие!» Тэнгу вытащен из лесу и опять превращен в национальный символ. И не без успеха. В 1953 году 20 процентов опрошенных японцев считали себя существами более высокого порядка, чем американцы и европейцы. Пятнадцать лет спустя подобную шовинистическую убежденность выразили в ходе опро-

са уже 47 процентов взрослого населения страны. Остается совсем немного до того момента, когда кое-кто из японцев вознамерится снова провозгласить себя «божественной нацией».

Заповедник экономических чудес, обиталище существ, наделенных особенным характером, самая отличительная черта которого — необыкновенное трудолюбие, нуждаются в защите, а для этого нужна сильная и большая армия — еще один довод среди других, столь же лживых, в пользу наращивания японской военной мощи.

«Японское трудолюбие! — кричит газетчик. Японское трудолюбие! — кричит карманщик. Японское трудолюбие одним прыжком перемахнуло через море. В Англии читают лекции о японском трудолюбии! В Германии ставят пьесы о японском трудолюбии... Все о нем говорят, но никто его не видел. Все о нем слышали, но никто не встречал...»

Мне кажется, весьма правомерно таким образом перефразировать цитату из Сосэки Нацумэ.

А в самом деле, кто видел японское трудолюбие? Кто его встречал?

Некоторое время назад крупная японская газета «Асахи» задалась целью выяснить, как японцы распорядились бы своим временем, будь у них возможность выбирать занятие. Лишь два процента опрошенных заявили, что отдали бы часть своего времени труду. Остальные 98 процентов, перечислив самые разные способы времяпровождения, о труде так и не вспомнили.

Организаторы исследования поставили перед опрашиваемыми и такой вопрос: во имя чего они трудятся? Оказалось, что только 5,8 процента японцев трудятся, чтобы приносить пользу обществу. Подавляющее же большинство назвало труд «неизбежным злом». Вспоминается точное наблюдение современного японского публициста Такэси Кайко: «Правило японского чиновника: не отдыхать, не опаздывать и не работать».

Да и откуда в классовом обществе взяться любви к труду? Недаром в японской народной песенке поется:

Рис толочь в муку для теста —  
Невеселая работа:  
Бей пестом, а сам не пробуй! —  
Сердце жжет от злости!

Народ может не знать, но он чувствует. Вряд ли безвестный автор песенки был знаком с основами политической грамоты, однако интуитивно он выразил в незатейливых строках верную мысль: подлинное трудолюбие возможно, если работа является содержательной, творческой, если результатами труда пользуются сами же работники.

«Около шестидесяти процентов населения Токио ютится в домишках, похожих на клетки для птиц,— написал публицист Такэси Кайко.— ...Стены в таких домах тонкие, фундаменты хлипкие — такое сооружение сотрясается от каждого проезжающего мимо грузовика или самосвала. За тонкими окнами,— продолжил Кайко,— нескончаемый шум, загрязненный воздух, выхлопные газы. И трудно становится понять, для чего они служат: то ли чтобы проветривать комнату и выпускать наружу застойный воздух, то ли чтобы впускать внутрь еще более загрязненный воздух улицы. Внутри «птичьих клеток» режут младенцы, кричат женщины, воздух пропах запахом пеленок. И господин Рип ван Винкль — такое иносказательное имя дал Кайко японцам — в субботний или воскресный день медленно встает со стула, выходит на улицу и никем не понукаемый отправляется в свой офис».

Писателю вторит экономист.

«Куда бы вы ни поехали или ни пошли, чтобы отыскать место для отдыха, везде все будет переполнено,— свидетельствует важный чиновник из японского правительственного Управления экономического планирования.— И поскольку вы так и не найдете, чем вам заняться в выходные дни, почему бы не отправиться на работу?»

Возникает закономерный вопрос: если это не трудолюбие, то что?

«Трудоголиками» — по аналогии с алкоголиками — окрестили американцы японцев, похожих на тех, о ком рассказали писатель Такэси Кайко и чиновник Управления экономического планирования. От прозвища разит высокомерием и японофобией, однако ему нельзя отказать в известной меткости. С прозвищем соглашаются японские специалисты в области менеджмента, кого не ослепила выдумка о «японском чуде». Президент токийской компании «Менеджмент Интернэшнл» Мицуюки Масацугу, консультирующий японских и зарубежных предпринимателей по вопросам организации производства, написал в книге «Общество современных самураев»:

«У нынешней молодежи недостает силы духа переделывать общество. Мало того, ее интересы состоят лишь в том, чтобы жить приятной комфортабельной жизнью. Приключения с реформами не для нее».

С резкостью и прямоотой, весьма неожиданными для представителя истеблишмента, Мицуюки Масацугу дал верную характеристику той части японской молодежи, что позволила обществу потребления одурманить себя. Последующий анализ менеджера-теоретика оказался еще более язвительно-острым. Мицуюки Масацугу написал:

«Чтобы стать обладателями товаров и услуг, делающими жизнь приятной и комфортабельной, молодые люди соглашаются усердно работать и подчиняться групповому мышлению. Но в действительности они горькие и безнадежные «трудоголики». Труд для них — неизбежное зло. Они не находят в труде удовлетворения. Желая заглушить чувство безнадежности, испытываемое в процессе труда, они все больше и больше покупают товаров и услуг, которые хотя бы временно предоставляют возможность забыть о ненавистном труде».

Сбросив с пьедестала изваянную недобросовестными скульпторами легенду о японском трудолюбии, Мицуюки

Масацугу разнес вдребезги и сам пьедестал, сложенный из догм потребительской идеологии. В книге менеджера говорится: «Получается порочный круг. Тщетность попыток обрести свое «я», которое принесено в жертву постылому труду, приводит к тому, что молодежь предается в свободное от работы время бездумным удовольствиям. Таким образом, молодежь эксплуатируют дважды: сначала как «работающую машину», а потом как «потребляющую машину». Без той и другой капиталистическое производство существовать не может. И получается, что молодежь одновременно и «трудоголики» и «вещеголики», то есть она — механизм, автоматически выполняющий функции производства и потребления».

Сказанное относится не только к молодежи, а ко всем японцам. И как тут не вспомнить слова Льва Толстого, что при определенных обстоятельствах труд оказывается «нравственно анестезирующим средством, вроде курения или вина, для скрывания от себя неправильности и порочности жизни».

Но «трудоголиками», как и алкоголиками, не рождаются. Ими становятся. Как, на мой взгляд, это произошло в Японии, и пойдет речь.



**Глава вторая, рассказывающая, как легенда  
о манкуртах  
нашла современное  
продолжение**

**Ларец без секрета**

Мне казалось, что за годы, проведенные в Японии, я привык к самым неожиданным лозунгам и нравоучительным надписям, которыми неизменно испещрены стены в заводских цехах и служебных помещениях частных фирм и государственных учреждений. Однако, начертанный крупными иероглифами плакат в цехе телевизорного завода концерна «Мацусита дэнки» заставил меня остолбенеть. Да и как было не изумиться, если на плакате значилось: «Кадры решают все!»

Приданный мне и кинооператору для помощи в съемках сотрудник концерна обеспокоенно оглянулся вокруг: что ошеломило иностранца? Не обнаружив, надо полагать, ничего странного в цехе, сопровождающий недоуменно уставился на меня.

— Что-нибудь случилось? — осведомился он.

Я показал на плакат.

— Что это?

— Это? — переспросил сопровождающий теперь уже не встревоженным, а растерянным тоном, словно на плакате было написано, что дважды два — четыре или что лошади кушают овес. — Ну-у, так это же главный принцип «Мацусита дэнки»! — сказал сотрудник концерна. Теперь он недоумевал уже по поводу моей непонятливости.

Сотрудник концерна так и не догадался, почему поразила меня плакат. Не догадался потому, что до выраженной на плакате мысли японские менеджеры додумались сами и не совершили плагиата. Я вспомнил лозунг, увиденный на заводе автомобильной фирмы «Ниссан». Он звучал не столь знакомо, но содержал одинаковый смысл: «Предприятие — это кадры!»

В одной из судостроительных компаний на торжествах по поводу спуска на воду только что построенного судна я воспользовался присутствием сразу нескольких членов совета директоров — высшего коллегиального органа компании — и задал вопрос:

— Кто в совете помимо председателя и президента самый главный?

— Все члены совета директоров равны между собой, — последовал ответ.

— С формальной точки зрения так это, наверное, и есть, — не сдавался я. — Но все же, кто из вас самый влиятельный?

Руководители компании, не сговариваясь, сказали:

— Тот, кто ведает кадрами.

В голубых отутюженных курточках, украшенных эмблемой электронного концерна «Мацусита дэнки», кадры у конвейера, на котором собирались телевизоры, выглядели близнецами. Если б не фамилии, вышитые оранжевыми нитками над левым кармашком курточек, близнецов не распознал бы, наверное, и мастер, который время от времени подходил к рабочим. Каждые десять секунд голубые кур-

точки снимали с конвейерной ленты оцетинившиеся мельчайшими проводками панели и клали перед собой. Восемнадцать аккуратно подстриженных черных голов склонялись над панелями, что-то припаивали или привинчивали к ним, и руки опять взлетали над конвейером, чтобы положить панели обратно на ленту и взять новые. Синхронностью и точностью движений рабочие напоминали хорошо вышколенный кордебалет на сцене первоклассного театра, гребцов в лодке, финиширующих в решающем заезде.

— Производительность труда в концерне «Мацусита дэнки» выше, чем на любом аналогичном предприятии Соединенных Штатов или Западной Европы, — сказал сопровождающий и не без гордости добавил: — Наши телевизоры выходят из строя в 16 раз реже, нежели любые другие в мире.

Почти полтора часа продолжалась в цехе наша съемка. В глаза рабочим светили юпитеры. Кинооператор приближал объектив камеры чуть ли не к самым лицам. Но нас будто и не видели. Никто не сделал лишнего жеста. Никто ни разу не отвернулся от конвейера, не произнес ни единого слова, не улыбнулся. И здесь я понял, насколько правы японские менеджеры, уподобившие средневековым алхимикам тех западных журналистов, экономистов, социологов, которые пытались выискать только в передовой технологии и новейшем оборудовании разгадку более быстрых, чем в других развитых капиталистических странах, японских темпов роста экономики и производительности труда, причины более высокого качества продукции.

Я наблюдал за голубыми курточками у сборочного конвейера и думал: ларец-то, хранящий японскую тайну, открывается, вероятно, очень просто. Достаточно соотнести увиденные в цехах «Мацусита дэнки» и «Ниссан» конвейеры и плакаты над ними с тем, что написано в японских учебниках менеджмента, чтобы суметь легко откинуть крышку ларца. «Увеличение продуктивности производства, — читаем в одном из таких учебников, — достигается в первую

очередь не внедрением передовых технологических методов, хотя они, без сомнения, чрезвычайно важны, а организацией менеджмента. Этим термином именуется координация и объединение в процессе производства индивидуальных усилий и предоставление работающим побудительных мотивов, которые, во-первых, стимулировали бы координацию и объединение и, во-вторых, способствовали бы совмещению взглядов и целей всех или по крайней мере большинства участников производства. Выражаясь проще,— резюмировалось в учебнике,— увеличение продуктивности производства находится в прямой зависимости от эффективности использования трудовых ресурсов».

Японские менеджеры раньше, чем их американские и западноевропейские конкуренты, приняли во внимание, что первая производительная сила всего человечества есть рабочий, трудящийся.

— Нет, нет, мы не стали исповедовать марксизм! — Рюити Хасимото, известный в Японии теоретик менеджмента, всплеснул руками и громко рассмеялся.— Мы попросту увидели, что, несмотря на тяжелейшие испытания — одна лишь вторая мировая война чего стоила! — социализм, Советский Союз все же выжили. Более того, ваша страна кое в чем превзошла Америку! — По тону, с каким говорил менеджер, казалось, что, изумившись однажды, менеджер так и остался ошарашенным навсегда.— В отличие от России в Америке население утратило доверие к правительству,— принялся перечислять мой собеседник те «кое-что», где социализм оказался сильнее,— нет надежды на решение вопроса о преступности, углубляется кризис больших городов, увеличивается безработица, растут инфляция и дефицит государственного бюджета...— Хасимото вдруг смолк и совершенно неожиданно рассмеялся снова, на сей раз несколько неуверенно — «кое-что» превращалось во внушительный список.— Коротче говоря,— заторопился менеджер подвести итог,— главный для социализма постулат о рабочем, как о первой

производительной силе, действено, сделали вывод мы,— Хасимото ткнул себя пальцем в грудь,— и решили взять этот вывод на вооружение.

Разговор с менеджером начался с моего вопроса, почему американский бизнесмен вкладывает деньги сначала в капитальное строительство, в технологию, в оборудование и только потом в персонал, тогда как японский бизнесмен — прежде в персонал, а уж затем в капитальное строительство, технологию и оборудование. Рюити Хасимото долго работал на телевидении до того, как занялся проблемами организации производства. Вероятно, незабытые им еще традиции журналистской солидарности побудили к обстоятельному и откровенному разговору со мной.

— Нынешняя научно-техническая революция требует,— сказал Хасимото,— максимального использования человеческих способностей, знаний, энтузиазма. Орудовать кувалдой можно было принудить силой. Но думать силой не принудишь, причем думать так, чтобы это было полезно производству и выгодно фирме.— Собеседник развел руками, что должно было, судя по всему, означать: такова реальность и тут уж ничего не поделаешь, и продолжил: — Следовательно, не принудишь персонал приводить в движение роботы, так называемые «безлюдные заводы», разрабатывать программы для компьютеров. Вы правильно считаете: главная производительная сила, действительно, рабочих.— Менеджер одобрительно кивнул мне.— Значит, надо создать условия, которые побуждали бы главную производительную силу быть высокопроизводительной. Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться,— пояснил Хасимото.— Если появляются такие условия, сколь дорого они не обходились бы, тогда и вложения в капитальное строительство, в передовую технологию оказываются ненапрясными и прибыль многократно увеличивается,— подчеркнул менеджер.

Ссылка на ленинскую мысль, что рабочий, трудящийся-

ся — главная производительная сила всего человечества, была, вероятно, кокетством. «Смотрите, каких широких взглядов придерживается японский менеджер!» — тщился, думается мне, продемонстрировать Хасимото. По существу же он пересказал содержание известных американских теорий: Д. Макгрегора «о внутренней мотивации участников производства» и Р. Ликерта «об участии работников в производстве». Первая теория проповедует необходимость и возможность, используя вместо кнута пряник, заставить рабочего усердно трудиться на капиталиста по собственному убеждению. Другая доктрина утверждает, что там, где осуществлен принцип «коллективного участия» управляющих и рабочих в решении всех вопросов производства, достигается преданность персонала предприятию и, следовательно, повышается продуктивность производства.

В «Мацусита дэнки» увековечен в бронзе японский писатель и общественный деятель XIX века Сёдзан Сакума. Его бюст на территории штаб-квартиры электронного концерна кажется случайным. Но так представляется человеку непосвященному. Основатель и в течение долгих лет единоличный глава концерна Коносукэ Мацусита считал Сакуму своим духовным отцом и всегда следовал его идеям. Вот одна из заповедей Сакумы: «Лишь после того как мы искусно овладеем всем тем, что блестяще использует враг, мы сможем говорить о победе над ним».

В нынешней Японии слова Сакумы истолковывают следующим образом: «Чтобы победить в конкурентной борьбе, нужно найти лучшее в мире, перенять его и сделать совершеннее, чем это было раньше». Подобной стратегии японские предприниматели придерживаются в отношении не только научно-технических новинок, но и организационно-идеологических методов эксплуатации трудящихся, которые изобретаются за рубежом. Именно в Японии наиболее полное воплощение обрели теории «о внутренней мотивации участников производства» и «об участии работников в производстве», сочиненные в США.

Следуя назиданиям Сакумы, японские предприниматели не прочь использовать в своих идеологических целях и некоторые положения марксистской науки. Учитывая тягу трудящихся к марксизму, они демагогически заявляют, что тоже верят в него и якобы стремятся осуществить на практике братство труда и капитала. Но дальше демагогического признания трудящихся главной производительной силой японские предприниматели не могут пойти. Следующий шаг подвел бы к выводу о необходимости избавиться от капиталистических порядков.

### **Лоботомия по-японски**

Пять раз в неделю, кроме субботы и воскресенья, японские рабочие, инженеры и служащие — «персонал», по терминологии менеджеров, начинают день с физзарядки и пения. Выстроившись ровными рядами у станков и поточных линий, у письменных столов и кульманов, у витрин и прилавков, японцы хором выводят гимны своих фирм. В концерне «Мацусита дэнки» поют так:

...Непрерывно и безостановочно,  
Подобно струям фонтана,  
Пошлем всего мира народам  
Продукт наших рук и ума.  
Как прилив неистощимый,  
Расти, промышленность, расти, расти,  
«Мацусита дэнки», «Мацусита дэнки»!

Президенты фирм поют гимны, обратившись к фирменным знаменам, хранящимся в их кабинетах.

Затем рабочие, инженеры, служащие и, разумеется, президенты декламируют заповеди. Заповеди у каждой фирмы — собственные. Они вывешены в цехах, в конструкторских бюро, в конторах. В президентских кабинетах заповеди начертаны известными каллиграфами и заключены в дорогие рамы. Смысл заповедей сводится примерно к следующему: трудиться упорно и добросовестно, пови-

новаться и быть скромным, быть благодарным и отвечать добром на добро... Если бы выпускаемые в Японии роботы могли говорить, их тоже наверняка обучили бы декламировать заповеди.

Потом бригадиры или начальники участков поднимаются на возвышение и держат речи. Содержание той, что довелось услышать мне, было таким. Жил в эпоху Эдо — японское средневековье — слепой старец. Как-то вечером собрался он пойти в соседнюю деревню. «Возьми фонарь», — сказала ему жена. «Ведь я слепой, зачем мне фонарь?» — отвечивал старец. «Фонарь нужен, чтобы встречный путник не натолкнулся на тебя», — настаивала жена. Слепец послушался и взял фонарь. Но случилось так, что на темной дороге шедший навстречу старику человек столкнулся с ним и ушиб его. И все из-за того, что погас у слепого огонь в фонаре. Так оглянемся на себя, обратился к рабочим выступавший, не погас ли огонь нашего трудового энтузиазма и не похожи ли мы на слепого, который пострадал, потому что оказался в темноте?

Ритуал завершают начальники цехов. «Прошу вас и сегодня трудиться весь день изо всех сил», — призывают они подчиненных.

— Зачем все это? — спросил я кадровика крупной фирмы. В ответ услышал:

— Представьте, к примеру, что у кого-то из рабочих дома нелады. Он тревожится, нервничает. Другой рабочий ехал в переполненном вагоне метро или автобусе и пришел в цех в дурном расположении духа. У третьего — вечером приятная встреча, и он, забыв обо всем, ждет ее. Исполняя гимн, декламируя заповеди, вникая в содержание произносимых речей, рабочие настраиваются на труд, мысленно готовятся к нему.

— Но ведь это — непродуктивная трата времени? — возразил я.

— Неизмеримо больше мы выигрываем благодаря укреплению дисциплины и повышению производительности

труда, а они — прямое следствие утренней церемонии, — объяснил кадровик.

В таком объяснении есть, разумеется, частица правды. Но лишь частица, потому что не только настраивать на труд назначение гимнов, заповедей, знамени, униформы — этой обрядности, к которой японца приучают с детства.

В каждом детском саду — свои, отличающиеся от других по цвету, рисунку или покрою, курточки, платица, панамки, причем непременно с эмблемой этого детского сада. В людных местах воспитателям легко следить за детьми, а они, без труда замечая друг друга, привыкают держаться вместе, одной группой, единой семьей.

Все средние школы и высшие учебные заведения имеют свои знамена и гимны. Самые популярные композиторы и поэты не гнушаются писать для этих гимнов музыку и стихи. Гимн возносит учебное заведение так высоко, что принадлежность к нему воспринимается чуть ли не как императорская милость, а уход из учебного заведения — как измена, почти как святотатство. Начало занятий и открытие школьных или университетских спортивных состязаний, встреча важных гостей и прощание с выпускниками непременно сопровождаются торжественным исполнением гимна и выносом знамени. Перед знаменем клянутся хорошо учиться и быть честными в спортивной борьбе. На столичном стадионе зрители поднимаются с мест, когда под звуки школьного гимна на флагштоке взвивается знамя победителя всеяпонского чемпионата по бейсболу среди команд учебных заведений.

Такое воспитание приносит плоды. Приходит время поступить на работу, и вчерашние школьники и студенты, склоняя под мелодию гимна фирмы голову перед ее знаменем, дают обет преданности новой группе, семье, общности, в которую отныне приняты. Они не воспринимают обряд смешным, а клятву формальной.

В некоторых компаниях с подобной ритуальностью ставят у конвейера роботов. Им присваивают человеческие

имена. Человек и робот оказываются в одной семье. Цель — воспрепятствовать появлению новых луддитов, ломавших в период промышленного переворота конца XVIII — начала XIX века станки и машины. Луддиты наивно полагали, что причина безработицы — станки и машины. Нынешнему японскому рабочему должно казаться: крушить роботов все равно что поднимать руку на брата. А попытки крушить были.

Не исключено, что будут еще. Ведь показанный на Всемирной выставке «Экспо-85» индустриальный робот японской фирмы «Хитати» способен выполнять три тысячи движений. Роботы других фирм играли с детьми в футбол, по нотам исполняли на музыкальном синтезаторе мелодии, писали портреты с натуры. Несложно представить губительные для занятости трудящихся последствия массового применения столь совершенных роботов в капиталистических странах. Поэтому-то предприниматели и стараются интегрировать роботов в людскую среду, будто они — живые существа, умерщвлять которых — преступно.

Но крупный бизнес заботит и другое: «интеллектуализация» роботов порождает психологические проблемы во взаимоотношениях человека с машинами. Создание «думающих» механизмов идет быстрее перестройки человеческого сознания. На заводе автомобильной фирмы «Ниссан» выход узрели в следующем. После завершения утреннего ритуала начальник цеха обращается к роботам с теми же напутственными словами, что и к рабочим, и кланяется роботам так же низко, как и персоналу. В цехе роботостроительной фирмы «Токико» я видел, как шеренга готовых к отгрузке роботов двигала «руками»-манипуляторами в такт фирменному гимну, который выводили рабочие.

Во время пикника в токийском парке Синдзюку, на коллективном любовании цветущей сакурой, которое ежегодно устраивает премьер-министр для японского истеблишмента и зарубежных дипломатов и журналистов, однажды стихийно возник среди корреспондентов-иностранцев дис-

пут о «секрете» динамичности японской экономики в сравнении с американской и западноевропейской. Представители зарубежной прессы отдали должное нежно-белой красоте весенней сакуры и собрались в кружок обменяться новостями и мнениями. Спор врезался в память из-за высказываний корреспондента итальянского журнала «Эспрессо». С запальчивостью, какой хватило бы на десятых болельщиков с бразильского футбольного стадиона «Маракана», и с непрекаемостью римского инквизитора журналист утверждал, что «секрет» этот — в сочетании двух элементов, повсюду взаимоисключающих друг друга, но в Японии, где все наоборот, друг друга взаимодополняющих: самой передовой промышленной технологии и феодального образа мышления.

— Взгляните на этих людей.— Итальянец показал рукой на длинную очередь японцев, желавших пожать руку премьеру.— Нарядите их в самурайские одеяния, и можно снимать фильм о японском средневековье, который по достоверности не отличался бы от документального кино.

Итальянский журналист смолк, потому что сгрудившиеся вокруг него журналисты обернулись к стоявшим в очереди двум очень пожилым японцам. Они отвешивали друг другу поклоны. Поклоны делались все ниже, и казалось, конец им наступит только тогда, когда «бить челом» нужно будет уже в самом прямом смысле — об землю.

— Вот видите,— продолжил итальянец,— поведением, манерами и, я уверен, образом мышления они ничем не отличаются от своих праотцов, которые считали харакири лучшим аргументом в споре, и от праматерей, красивших зубы в черное, чтобы привлекательней выглядеть. Это на их предприятия,— итальянец заговорил еще экспансивней,— приезжают каждый год по полторы тысячи делегаций американских и западноевропейских бизнесменов и чиновников учиться рациональному использованию современной технологии — той самой, которую придумали в самих же США и Западной Европе.— Итальянец на

секунду умолк и потом закончил: — Девиз «вакон ёсай» свят для них, — итальянец кивнул в сторону очереди, — до сих пор.

Девиз, о котором упомянул корреспондент «Эспрессо», появился во второй половине XIX столетия, когда Япония после долгой самоизоляции начала стремительно впитывать научные и технические достижения Запада. «Вакон ёсай» — это «взять новейшие знания, выработанные иностранцами, но не позволить им пошатнуть основы японского образа мышления». В контексте девиза «японский образ мышления» значил «феодалный образ мышления».

Я склонен согласиться с итальянским журналистом, но с существенными оговорками: под феодальным образом мышления надо иметь в виду общинное сознание, действительно очень характерное для японцев, и учитывать, что это общинное сознание не наследуется, а постоянно воспроизводится усилиями японского правящего класса.

Председатель одной из крупнейших в мире японской судостроительной фирмы «Мицуи дзосэн» Исаму Ямасита сказал: «После второй мировой войны, когда Япония приступила к реиндустриализации, люди потянулись в большие промышленные комплексы и существовавший многие века дух деревенской общины начал разрушаться. Тогда мы, — продолжал Ямасита, — возродили старую общину на своих промышленных предприятиях. И теперь фирмы, подобные нашей, представляют собой новые общины и на менеджеров возложена обязанность создавать условия, в которых люди могли бы наслаждаться общинной жизнью. Прежде всего мы, менеджеры, — подчеркнул Исаму Ямасита, — несем ответственность за сохранение общинной жизни».

Помните слова менеджера Рюити Хасимото: надо, чтобы условия, а не управляющие, заставляли рабочих эффективно трудиться? Из рассказа председателя «Мицуи дзосэн» Исаму Ямаситы видно, во что это вылилось. Условия, типичные для японской средневековой деревни и перенесенные в цеха с роботами и гибкими производственными

системами, в конторы с компьютерами и автоматами, явились орудием, при помощи которого японские предприниматели подвергли рабочих идеологической лоботомии.

В «Буранном полустанке» Чингиза Айтматова приведена древняя легенда о манкуртах. Рабовладельцы из племени жуаньжуанов надевали на чисто выбритые головы молодых пленников выиную часть только что убитого верблюда. Парная верблюжья шкура — ее называли шири — прилипла к черепу наподобие современных плавательных шапочек. Шкура ссыхалась и страшными тисками сжимала голову. Волосы вращались в верблюжью шкуру, но чаще, не находя выхода, загибались и уходили концами снова в кожу головы. Тот, кто подвергался этой пытке, либо умирал, не выдержав боли, либо лишался на всю жизнь памяти, превращался в манкурта — раба, не помнящего своего прошлого. «Лишенный понимания собственного «я», манкурт с хозяйственной точки зрения обладал целым рядом преимуществ,— написано в романе.— Манкурт был равнозначен бессловесной твари и потому абсолютно покорен и безопасен».

Но японским предпринимателям мало, чтобы их манкурты не ведали никаких страстей. Нынешние манкурты не пасут верблюдов, а работают со сложнейшей техникой. Нужно, следовательно, убить в современном манкурте побуждение к бунту, к неповиновению, которого японские предприниматели боятся так же сильно, как и жуаньжуаны, но при этом сохранить в работнике способность к активному высокопроизводительному труду, желание повышать его качество.

И предприниматели обратились к опыту американских нейрохирургов, которые посредством операции на предлобных и лобных долях головного мозга, именуемой «лоботомией», уже произвели, как утверждает печать в Соединенных Штатах, по меньшей мере пятьдесят тысяч существ в человеческом обличье с качествами, заданными нейрохирургами. Прибегая не к шири и не к скальпелю, а к идео-

логическим орудиям пытки и инструментарию, японские предприниматели стараются превращать в энергичных, деятельных, но послушных и безропотных манкуртов миллионы японцев. С пения гимнов, декламации заповедей и прочей обрядности и начинается лоботомическая операция по замене классового сознания сознанием общинным.

Идеологическая хирургия пока удаётся японскому правящему классу. Не исключено, что будет удаваться еще некоторое время. Однако сколь искусными ни оставались бы эскулапы, объективно существующие противоречия между правящим и угнетенным классами приведут к тому, что японские трудящиеся отринут идеологическую лоботомию, распознав в ней одно из средств сохранения над ними власти капитала.



**Глава третья, рассказывающая о том,  
как старые песни поются  
на новый лад  
и что из этого  
получается**

**Из глубины веков**

«Когда японский земледелец проделал на своем поле все, до чего можно только додуматься, он начинает пропалывать ячмень стебелек за стебелеком, пользуясь большим и указательным пальцем. Это правда. Я видел своими глазами крестьянина за таким занятием».

Если через три четверти столетия после английского писателя Редьярда Киплинга, кому принадлежат эти строки, моему взгляду представилось почти то же самое, значит, речь идет не о случайном наблюдении, а о закономерности.

На необъятных просторах евроазиатского материка природа баловала людей. Истощив участок земли, они перебирались на соседний и обрабатывали его, пока он плодоносил. «Природа Японии — нищая природа, жестокая

природа, такая, которая дана человеку назло,— удивительно метко написал Борис Пильняк.— Шесть седьмых земли Японского архипелага выкинуты из человеческого обихода горами, скалами, обрывами, камнями, и только одна седьмая отдана природой человеку для того, чтобы он сажил рис». Поэтому испокон века японцы-земледельцы вынуждены были довольствоваться той землей, какая им досталась, и постоянно заботиться об увеличении ее урожайности, чтобы выжить. Тут поневоле станешь пропалывать пальцами каждый стебелек.

Религия старалась убедить японцев в богоугодности ювелирной отделки каждого рисового росточка. «Земледелие — это не что иное, как дело Будды,— доказывали церковники.— В рисовом зернышке укрывается богиня милосердия Каннон»,— внушали они крестьянам.

Однако «нечеловечески человеческий», по выражению Пильняка, труд требовался от японцев не только при уходе за стебельками риса. К японским климатическим условиям больше всего подходит поливное рисоразведение. Для него нужна оросительная система: каналы с искусственной подачей влаги, очень часто с низких участков на более высокие, плотины со створами для спуска воды, водохранилища. Создание оросительной системы и теперь то дело непростое. И потому 800 оросительных прудов с разветвленной сетью каналов, вырытых, судя по свидетельству древних хроник, в III—IV веках в стране Ямато — центральной части нынешней Японии,— правомерно, мне думается, приравнять к египетским пирамидам. Как и сооружение пирамид, прокладка оросительных систем требовала труда многих людей. Земледельческие общины могли строить и поддерживать в рабочем состоянии оросительные системы лишь усилиями всех входивших в общины семей.

Японская природа не только жестока, но и коварна. В среднем четырежды в день она наносит японцам неожиданные удары — нет, не из-за угла, как чуть было не

написал, а из-под земли, поскольку речь идет о землетрясениях. Во время землетрясения, например, 1748 года погибли 40 тысяч японцев. В 1896 году бедствие стоило жизни 27 тысячам человек, оно смело с лица земли 106 тысяч домов. В 1923 году Токио чуть не постигла участь Помпеи: стихия оставила после себя 100 тысяч убитых и 558 тысяч пепелищ на месте домов. Подземные толчки оканчиваются трагедией один раз в шесть лет. Тайфуны, цунами, наводнения столь же безжалостны к японцам, как и землетрясения. Они приводят в негодность поля на многих тысячах гектаров. Обращают в болота сотни километров оросительных систем.

Гибель от голода и нищеты грозила крестьянину и в благополучный год. Феодалы еще немилосердней обирали крестьян, которые и без того отдавали им в качестве налогов до 80 процентов урожая. Даже если в крестьянских домах появлялись на полу соломенные циновки, феодалы приходили в негодование от «пристрастия, как они говорили, мужиков к роскоши, граничащей с распутством» и отнимали циновки.

Приводить в порядок поля, заново прокладывать орошение, восстанавливать рухнувшие или сгоревшие дома, увеличивать урожайность, чтобы она поспевала за ростом населения, одному не под силу. За дело брались всем миром, то есть общиной. В сознании японцев не мог появиться образ скатерти-самобранки. Чтобы выжить, японцы должны были иступленно трудиться, причем непременно в составе группы, общины. Одиночку ожидала неизбежная гибель.

Первая сказка, которую слышит японец, — о черепахе и зайце. Заяц, быстрый бегун, проиграл соревнование черепахе, потому что заснул по дороге. Черепаха победила благодаря настойчивости и труду. «Труд — основа основ!» — этому с самой ранней поры учила столетия назад и учит сейчас японская мать ребенка, так как желает ему достатка, а себе — безбедной старости. «Труд — основа основ!» — внушала деревенская община своим членам, ибо не было

иной базы для общинного благополучия. «Труд — основа основ!» — подхватывают современные предприниматели общинный лозунг, потому что в наш век извлекать прибыль, используя чужой труд, гораздо лучше с помощью убеждения, нежели насилия.

«Доброе утро!» — говорим мы и этим выражением, произносимым автоматически, желаем друг другу добра, счастья, которые должно принести наступившее утро. С таким же автоматизмом японцы произносят: «Охаё год-заимас», то есть — «Мы оба встали рано и собираемся заняться трудом». Согласно общинному сознанию, утро принесит счастье в виде возможности трудиться.

«Спасибо, что почтили своим присутствием...» — говорим мы, обращаясь к аудитории. «Оисогасий токоро...» — «Спасибо, что, несмотря на занятость, вы почтили своим присутствием...» — благодарят аудиторию японцы. Общинное сознание не может допустить, что кто-то предастся праздности.

К общине, где господствует такое вот сознание, и испытывают пылкую привязанность нынешние японские предприниматели. Потому и возрождают общинный дух на заводах, фабриках, в конторах и учреждениях. Предприниматели рядят капитализм в перекроенные на современный манер общинные одежды, пошитые столетия назад в специфических японских географических, исторических и социально-экономических условиях. Цель маскарада — создать впечатление, что в эпоху научно-технической революции община с ее примитивным коллективизмом способна преодолеть противоречия между трудом и капиталом и обеспечить прибыль отдельному человеку благодаря улучшению положения группы.

Вернусь к высказываниям председателя судостроительной фирмы «Мицуи дзосэн» Исаму Ямаситы. «Нам повезло, — сказал он, имея в виду представителей монополистического капитала. — Общинные отношения господствовали в Японии вплоть до 1945 года, и за сравнительно корот-

кий период растерянности, последовавшей после окончания войны, общинный дух не успел выветриться».

Оставим на совести Ямаситы социально-экономическую характеристику императорской Японии, но в одном он не ошибается: чтобы держать в повиновении народ, японская военщина любовно культивировала у него общинное сознание. На это были направлены старания школы, церкви, государства, всего общества. Времени разрушить общинный дух было действительно очень мало. «Сила привычки миллионов... — самая страшная сила», — писал Владимир Ильич Ленин<sup>1</sup>. Эту силу и эксплуатируют японские предприниматели к своей выгоде.

#### **...как за каменной стеной**

«Близкий сосед лучше далекого родственника». Эта истина родилась с возникновением земледельческих общин. Большею частью они располагались в долинах между гор. Заросшие лесом, труднопроходимые горные кручи, море, разделяющее Японские острова, оказывались границами, пересечь которые было не так-то просто. Вот и получалось, что сосед, с кем крестьянин бок о бок работал в поле, сообща сооружал канал для полива, вместе строил и чинил свой дом, становился куда ближе находившегося за горой или за морем, в иной общине родственника, кого, случалось, и видел-то крестьянин за всю жизнь не более одного-двух раз и кто в любом случае попросту не в состоянии был прийти крестьянину на помощь, если даже и очень хотел бы этого.

Постоянному воспроизводству общинного духа способствовал не один лишь коллективный характер работ в общине. Обычай селиться скученно, крыша к крыше, разгораживать дом не постоянными, плотными стенами, а раздвижными, легко снимаемыми бумажными «сёдзи» —

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 41, с. 27.

все это тоже формировало характер японцев. Человек с детства идентифицировал себя с группой — семьей, соседями, локальной общиной — и до конца дней своих не представлял себе жизнь вне их пределов.

В Нью-Йорке постоянно проживают 30 тысяч японцев. Опрос, проведенный среди них в 1981 году, выявил поразительную для всех, кроме самих японцев, картину. Треть из тридцатитысячного японского населения города ни разу не брала в руки американских газет. Сорок процентов японцев и почти половина японок никогда не знали с американцами, не заводили с ними дружбы. Нью-йоркские японцы удовлетворялись местным изданием токийской газеты «Иомиури», местными радиопрограммами на японском языке, японскими передачами по городскому кабельному телевидению и общением в рамках своей группы.

Вернемся, однако, в Японию.

Огромный автобус с музейными люстрами в салоне, совсем не вязавшимися с современными стремительными линиями автобусного кузова, с телевизором под потолком и с огромным холодильником для дорожной закуски за последним рядом кресел осторожно пробирался по узкой проселочной дороге, едва не задевая каменных и глинобитных оград, за которыми виднелись крестьянские дома. Токийский клуб иностранных журналистов организовал для своих членов поездку по сельской Японии. Судя по карте, с которой сверялся шофер, нужная нам деревня находилась где-то рядом, но отыскать ее никак не удавалось. Наконец сопровождавшая нас девушка-гид туристской фирмы воскликнула: «Приехали! Приехали! Вот граница деревни!»

Я посмотрел в том направлении, куда показывала девушка. От видневшегося впереди горбатого мостика уходила в обе стороны заросшая кустарником канава, в которой громоздились сваленные в кучу поломанная старая мебель, останки каких-то сельскохозяйственных орудий, тряпье, строительный мусор.

Канавы считались территорией за пределами деревни-общины, а все, что находится вне ее, в представлении японцев — чужое, почти враждебное, не заслуживающее ни внимания, ни заботы. В старину в гроб умершего клали деньги «на дорожные расходы» — «варадзисэн». «Варадзисэн» преподносили и односельчанам, отправляющимся в путешествие. В представлении общины не было разницы между потусторонним миром и миром за общинными рубежами. Такое понятие сохранилось до сих пор.

К чужим позволительно выкинуть ненужную рухлядь и чучело бога болезней, чтобы хворь убралась из деревни. К чужим можно изгнать сельскохозяйственных вредителей и прочие напасти — словом, поступить так, будто мир обрывается на границе общины. И наш автобус, перевалив через мостик, казалось, действительно переехал границу. Представители деревенских властей ожидали журналистов на своей стороне мостика и не сделали даже шага навстречу автобусу, хотя видели, как неуверенно вел машину к мостику шофер.

Автобус, покачиваясь с боку на бок на неровностях дороги, въехал в деревню под аккомпанемент «энка», которую пела на экране установленного в автобусном салоне телевизора Мисора Хибари — признанный мастер этого жанра японской эстрады. «Сердце мое, источающее кровь тоски, рвется на родину, и чудится мне, что стою я на мостике, что ведет в родимую деревню, и слезы душат меня», — выводила певица слова жестокого романса. Кстати прозвучавшая «энка» и вызванные ею исторические и современные бытовые ассоциации дополнили образ деревенской общины.

В средневековую пору в японских селениях появились бродячие музыканты, которые под аккомпанемент национального инструмента «сямисэна» распевали баллады, сложенные ими самими. Баллады назывались «энка». В них изобличалась несправедливость и воспевалась любовь, осмеивались человеческие недостатки и славилось героичество. В конце XIX — начале XX века «энка» превратилась

в городской романс с весьма однообразным содержанием: тоска по отчужденному краю, горечь по поводу разлуки с любимой. В таком виде и сохранилась «энка» до наших дней. Известна точная дата появления первой ностальгической «энки» — 1888 год. Перерождение «энки» было вызвано развитием промышленности и переселением японцев в города и, следовательно, расставанием с общиной — деревней, семьей.

В июле и декабре японцы, будто повинувшись тому же рефлексу, какой влечет птиц с юга в родные места, покидают города и отправляются туда, где родились и где когда-то была община, в которой они выросли. Как в «энка», исполняемой Мисорой Хибари, их «сердца, источающие кровь тоски, рвутся на родину». «Исход» из городов приобретает массовый характер, и на железной дороге вводятся дополнительные поезда, а на воздушных трассах — дополнительные рейсы. После свидания с родиной японцы возвращаются нагруженные изделиями местных умельцев, домашними маринадами и копченостями. И от взгляда на деревянную куклу, выточенную соседом, живущим бок о бок с родительским домом, смакования сливы, замаринованной по рецепту, передающемуся в родной деревне из поколения в поколение, теплеет у японца на сердце и меньше оно «источает кровь тоски».

Сейчас деревня — уже не прежняя мелкая локальная общность. Крестьян, живущих исключительно земледелием, почти не осталось, если не считать населения очень небольшого числа префектур, удаленных от промышленных центров. Отходный промысел сделался для многих крестьянских семей равнозначным занятию сельским хозяйством. Побочные доходы, подчас превосходящие поступления от сельского хозяйства, материально поставили семьи отходников на одинаковый уровень с чисто крестьянскими семьями, а то и выше их. И поэтому слабеет в деревне общинный дух, но он все еще стоек. Воспроизводимый в городе стараниями предпринимателей общинный дух экспортируется обратно в деревню во время летнего и зимнего «исхода»

горожан, гальванизирует там общинное сознание и сам в результате получает дополнительный толчок.

Деревенская община вполне может служить моделью японского общества, замкнутого, отделяющего себя от окружающего мира.

В парламентах многих государств, в частности в английском, есть выходцы из зарубежных стран. Однако немыслимо, чтобы депутатом высшего законодательного органа Японии сделался человек иностранного происхождения. Да что там — иностранного! Натурализовавшемуся корейцу и тому недоступно парламентское место, даже если его предки очутились в Японии много поколений назад и он успел забыть и родной язык, и родную культуру. В Японии — 700 тысяч корейцев, проживающих постоянно и являющихся национальным меньшинством. И тем не менее ни одно правительственное учреждение не предоставит работу корейцу.

В июле 1985 года пятнадцать юношей-корейцев объявили в городе Осака голодовку в знак протеста против обращения с ними, как с уголовными преступниками: власти снимают у корейцев отпечатки пальцев. Вслед за юношами из Осаки голодные забастовки объявили корейцы еще в шести городах. Директор школы в городе Кавасаки кореец Сан Хо отказался пройти унижительную процедуру и немедленно был арестован. Ему грозили тюремное заключение и крупный денежный штраф. Корейцам, как и представителям других национальных меньшинств, разрешено появляться на улице, только имея при себе специальное удостоверение — этакий «аусвайс», что вводился гитлеровской армией для населения оккупированных земель.

Общинная замкнутость, вражда к чужакам столь сильны, что путем только длительного и напряженного судебного процесса корейский юноша добился зачисления в юридическое высшее учебное заведение, куда его никак не хотели принимать, хотя он успешно сдал вступительные экзамены. Такой же процесс потребовался другому корейцу

для восстановления на работе, которой его лишила ведущая электронная фирма только потому, что он не японец.

Корейцам приходится скрывать свое происхождение. Если им это удастся, то они, бывает, добиваются известности в спорте или искусстве. Как Исао Харимото, например, первоклассный в прошлом игрок в бейсбол, он сделался непревзойденным мастером телевизионного спортивного репортажа. Но, начиная и заканчивая трансляцию со стадиона, он никогда не представляется своим подлинным именем: Чан Хун.

Включая натурализовавшихся корейцев, в Японии проживают 776 тысяч иностранцев, которые намерены оставаться в стране постоянно. Это — всего лишь 0,65 процента общей численности населения страны. Япония предпочитает оплачивать половину бюджетных расходов Управления верховного комиссара ООН по делам беженцев на их расселение по миру, нежели впускать иностранцев к себе.

Какую бы самую лучшую среднюю школу в США, Англии, Франции не окончил японец, престижные японские университеты откажут ему в приеме. Только Киотский университет нарушил общинную традицию и недавно ввел специальные вступительные экзамены для японцев — выпускников зарубежных школ. Мало ценятся в Японии дипломы даже самых блистательных иностранных высших учебных заведений. Крупные фирмы весьма неохотно берут на работу обладателей зарубежных дипломов. С другой стороны, выпускник японского колледжа, поступивший на работу в иностранную фирму, созданную в Японии, считается неполноценным японцем.

Кто-то из японских журналистов убежденно говорил мне, что Киити Миядзава, видный деятель правящей либерально-демократической партии, министр в нескольких кабинетах, никогда не займет место главы правительства.

— Он слишком близко знаком с иностранной культурой и хорошо ладит с иностранцами, — сказал журналист таким тоном, будто Миядзава поражен проказой, и категори-

чески заключил: — Ему не быть премьер-министром, он — иностранный кандидат.

«Наше положение в Японии напоминает судьбу негров в США», — сказал Р. Макдэниел, вице-президент японского филиала американского химического концерна «Монсанто». Вероятно, сравнение американского дельца имеет основание, но требует уточнения: иностранцев дискриминируют в Японии не из-за иного цвета кожи, а вследствие их принадлежности к иной общине. Общинная дискриминация распространяется в равной степени и на американца, и на европейца, и на азиата, если он не японец.

#### **Рука моет только свою руку**

В глухой сельский угол префектуры Аомори я попал, когда небо уже сделалось бездонно-синим, солнце после зимнего перерыва — снова горячим, а снег в лесу и в горах был еще пушистым, глубоким и пронзительно белым. В средней полосе России к месту было бы прочесть: «Весна. Выставляется первая рама». Здесь, на севере главного японского острова Хонсю, стихи следовало начинать с иной приметы деревенского быта: «Весна. Чинится первая крыша». Хотя нужно сказать, что далеко не каждую весну и далеко не на всех домах обновляется солома.

Во-первых, дорого. Чтобы сделать заново крышу японского деревенского дома традиционной постройки, требуется несколько миллионов иен. Поэтому в японских деревнях крышу чинят раз в 50 лет, да и то лишь ее половину. Черед другой половины настанет еще через полвека. Во-вторых, дело это трудоемкое. И чинят крышу одного какого-нибудь дома всей деревней. Обычай для земледельческой общины столь прочный, что для такой работы возвращаются в деревню мужчины, которые уходили в город на заработки. Сегодня они помогают перекрывать дом. Следую-

щей весной хозяин дома поспешит помочь им. Так повелось в японской деревне с незапамятных времен.

Я следил за работой крестьян, прилепившихся, словно стая воробышков, к темно-желтому соломенному высокому боку крутой кровли. Я знал, что в этой деревне отродясь не видели иностранцев, вдобавок телевизионных корреспондентов. Но не слетела с крыши воробьиная стайка. Уверен, случись светопреставление, а крестьяне все так же сосредоточенно и споро будут продолжать закреплять на кровле толстые связки рисовой соломы и даже не взглянут вниз. Память услужливо подсказала аналогию: цех телевизионного завода концерна «Мацусита дэнки» и конвейер с восемнадцатью голубыми курточками, сидевшими вдоль него.

День сник, крестьяне спустились наконец с крыши. В самой просторной комнате был накрыт ужин. Семья, которой принадлежал дом, и соседи-помощники расположились на циновках. Перед гостями на лаковых подносиках стояли пузатые керамические графинчики с подогретым сакэ — рисовой водкой и рюмки-наперстки. Закуска, радовавшая глаз изысканной красотой, но вызывавшая большое сомнение с точки зрения сытности, была разложена по керамическим тарелочкам, тоже расставленным на подносиках. Филигранно нарезанные белые и густо-синие ломтики маринованной редьки и баклажана и изящно выгнувшиеся жареные тушки маленьких рыбок очертаниями своими повторяли форму тарелочек. В глубоких пиалах снежно белел рис.

После закуски хозяйка внесла «набэ» — большой чугунный котелок — и поставила его в центре комнаты на тлевшие угли. Когда вода в котелке стала закипать, каждый при помощи «хаси» — деревянных палочек для еды принялся подхватывать с большого круглого блюда тонко нарезанные ломтики сырого мяса, окунать их на несколько секунд в кипящую воду, затем макать в острый соевый соус в блюдечке и отправлять в рот. «Тофу» — соевый сыр и зе-

лень бросали в «набэ» надолго. Это был гарнир к мясу.

Подобным образом — из одного на всю ужинающую компанию «набэ» — я ел и в Токио, в ресторанах японской кухни, но только здесь, в глухой деревне, мне открылся внутренний смысл коллективной трапезы. Сидевшие вокруг «набэ» люди выглядели одной большой семьей. Каждый кормил себя сам, но делал это одновременно со всеми, пользуясь общим котлом. Только что крестьян объединял труд. Сейчас связал «набэ».

Месяц-полтора спустя расцветет сакура и эти же крестьяне кружком рассядутся под вишнями и будут любоваться нежно-розовыми цветами, будто пушистым легким покрывалом укутывающими все до единой веточки вишневых деревьев. Крестьяне тоже ощутят общность, как и во время ужина вокруг «набэ», но теперь — через эстетическое сопереживание.

Чужих меж нами нет!  
Мы все друг другу братья  
Под вишнями в цвету,—

говорится в знаменитом японском трехстишии.

В старом японском крестьянском доме, где, казалось, сами годы отполировали до блеска деревянные полы, а некогда белые бумажные «сёдзи» сделались пепельными, словно их коснулись тени ушедших поколений, я увидел живую иллюстрацию общинных отношений. Чувство, именуемое словом «ниндзё», что означает жалость, заботу, любовь между родителями и детьми, распространилось на соседские взаимосвязи. И в результате соседи стали испытывать «гири», то есть потребность выполнить долг признательности друг перед другом.

Чувство «гири» возникает не только в деревенской соседской общине. Учащиеся школы, выпускники-одногодки университета, служащие фирмы, работники завода, цеха, бригады составляют общины, в которых тоже господствует «гири».

В производственных рамках отношения «ниндзё» — «гири» превращаются в экономическую категорию.

— Скажите, пожалуйста, где у вас склад для хранения кормов? — спросил я крестьянина, о хозяйстве которого снимал телевизионный репортаж. Хозяйство представляло собой два длинных одноэтажных сарая. В них содержались 50 тысяч кур-несушек. — Не вижу я и места, где вы держите несенные курами яйца? — допытывался я.

— Зачем мне склад, если кормов — лишь суточный запас? — ответил крестьянин вопросом на вопрос.

— Чем же вы собираетесь кормить кур завтра? — не унимался я.

— Завтра корма привезет господин Хосода. Он специализируется на них, — сказал крестьянин.

— А если не привезет? — предположил я.

— То есть как не привезет? — переспросил крестьянин с интонацией, будто я усомнился в неизбежности восхода солнца.

— Ну, вдруг умрет! — решил я смоделировать экстремальную ситуацию.

— Жена господина Хосоды привезет. — Крестьянин говорил со снисходительной уверенностью гроссмейстера, разбирающего для любителя шахматную партию.

— Жена будет хоронить мужа! — стоял на своем я.

— Сын господина Хосоды привезет. — Для крестьянина это было очевидней таблицы умножения.

— Сын уедет на похороны тоже!

— Сосед господина Хосоды привезет.

— У вас, что же, такой строгий подписан контракт с господином Хосодой? — спросил я.

— Зачем нам контракт? — удивился крестьянин. — Господин Хосода, — разъяснил он, — пообещал мне привозить корма каждый день.

— Ладно, — сдался я, но вспомнил, что в хозяйстве нет помещения для хранения и готовой продукции — яиц, и поинтересовался причиной этого.

— Оптовая фирма забирает,— ответил крестьянин и, предвидя мои следующие вопросы, добавил: — Забирает каждый день и никогда не подводит. Забирает тоже без контракта.

Отношения, определяемые чувством «гири», оказываются в Японии прочнее, чем писанные контракты. Во всяком случае, подобные отношения с успехом заменяют контракты. И в промышленности тоже. На автомобильном заводе фирмы «Ниссан», выпускающем 420 тысяч машин в год, комплектующих частей имеется на два часа работы конвейера. Смежники привозят эти части с точностью плюс — минус два часа, и на заводе не помнят, чтобы конвейер останавливался. Благодаря отсутствию складских помещений и рабочих, занятых в них, японские автомобилестроители экономят на издержках производства в расчете на одну машину в среднем 94 доллара.

В мире крупных дельцов отношения «гири» нередко обретают черты сакраментального принципа «ты — мне, я — тебе». Компания, заинтересованная, к примеру, получить льготный кредит, не скупится на проявления «ниндзё» для нужных людей в банке. Компания устраивает для них обильные обеды, преподносит дорогие подарки, приглашает в свободное время поиграть в гольф, что обходится в Японии в немалые деньги, даже поставляет определенно-го сорта девиц, если подобная форма развлечений угодна банковским служащим. Взамен компания ожидает выражения «гири», то есть предоставления кредита на выгодных для нее условиях. В других странах такие факты справедливо квалифицировали бы коррупцией, для японцев же это лишь выполнение долга признательности.

В Японии, чтобы получить работу в крупной фирме, необходимо успешно сдать приемные экзамены. Экзаменатор из большого токийского банка, проверявший знания выпускника университета, был строг, придирчив и чем-то раздражен.

— Послушайте, молодой человек, да у вас в зачетной

книжке сплошь курсы по юриспруденции и менеджменту! — недовольно воскликнул экзаменатор. — Вы же не изучали ни одной дисциплины, имеющей отношение к банковскому делу! — Экзаменатор пренебрежительно бросил зачетку на стол с такой силой, что она, скользя по нему, упала на пол.

Юноша, порывавшийся резко ответить экзаменатору, сдержался и вежливо продолжал отвечать на контрольные вопросы. Отвечал он правильно и не сомневался, что поступит на работу в банк. Но резкость, проявленная по отношению к экзаменатору, могла повредить, как предпологал юноша, другим выпускникам его университета, если кому-нибудь из них доведется тоже сдать приемные экзамены в этот банк. Чувство «гири» по отношению к своим однокашникам взяло верх над возмущением грубостью экзаменатора.

Рабочий выиграл в лотерее 10 миллионов иен. О необыкновенной удаче он рассказал в цехе приятелям. Мгновенно вокруг счастливого образовалась пустота. Он перестал находить «ниндзё» в отношении к себе со стороны товарищей. И тогда во время обеденного перерыва рабочий встал у входа в заводоуправление и на глазах у всех сжег лотерейный билет. Если бы рабочий пожертвовал часть выигранных денег, скажем, на приобретение формы для заводской бейсбольной команды или на организацию коллективной поездки за город, то есть продемонстрировал бы чувство «гири», ему не было бы отказано в «ниндзё». Согласно общинным нравам, удача, везение должны быть тоже общими, а не индивидуальными.

У читателя не должно, однако, создаться впечатление, что японец постоянно испытывает чувство долга признательности или всегда будит такое чувство в себе и других. «Гири» не распространяется на отношения между, скажем, пассажиром и шофером такси, посетителем ресторана и официантом. Сколь умелыми, расторопными и предупредительными ни были бы шофер или официант, у клиентов

никогда не возникнет ощущение «гири», поскольку у них нет личных связей ни с шофером, ни с официантом. Поэтому-то пассажиры в такси не дают «на чай» — материальное выражение «гири» — шоферу, а посетители ресторана — официанту.

Моя просьба разрешить телевизионные съемки на экспериментальном участке скоростной железнодорожной магистрали «Синкансэн» обошла почти десяток отделов и управлений Корпорации государственных железных дорог. Я понял это по многочисленным печатям на официальном бланке, на котором изложил просьбу. Это не были огромные круглые оттиски герба или аббревиатуры корпорации. Бланк усеивали маленькие — величиной с копеечную монету — кружки красного цвета с иероглифами внутри. «Ямада», «Ивасаки», «Отани»... — прочел я. «Ханко» — называются именные печатки.

— Если бы на вашей просьбе я написал рукой свои фамилию и имя, это значило бы, что согласен вашу просьбу удовлетворить лично я, — растолковал мне сотрудник отдела по связи с прессой Корпорации государственных железных дорог. — Когда же к просьбе приложена моя фамильная «ханко», то тем самым я удостоверяю, что разрешить вам съемки — мнение корпорации.

«Ханко» подтверждает, таким образом, что владелец печатки — представитель определенной семьи, группы, общины. При равном количестве «ханко» и подписей, предоставленных на документе, печатки вдвое эффективней собственноручных виз. Огромный авторитет общины не идет ни в какое сравнение с престижем отдельного лица, сколь высокое положение оно ни занимало бы.

Отсюда же проистекает и японская традиция называть, в отличие от большинства стран Запада, сначала фамилию и только потом — имя. Прежде сообщается, из какой семьи происходит японец, а затем говорится, кто именно этот член семьи.

Но несравненно больше, чем родительская семья,

японца интересует фирма, которую представляет человек. Когда дипломат, бизнесмен или журналист приезжает за границу к месту своей работы и его жена идет знакомиться с соседями-японцами, то первый ее вопрос касается не местоположения школы и ближайших магазинов, а названия учреждения или фирмы, в которой работает муж соседки, и его должности. «Я жена господина Сато из министерства иностранных дел», — говорит, к примеру, только что прибывшая дама. — «Я жена господина Морикава из фирмы «Тосиба», — отвечает ей новая знакомая.

В США хозяин магазина в маленьком городке пользуется гораздо большим уважением, чем служащий местного отделения даже самой крупной фирмы. В Японии — наоборот. Владелец, скажем, супермаркета, обслуживающего население целого городка и имеющего самый богатый в этом городке доход, почтительно склоняет голову перед работником филиала токийской фирмы, хотя в филиале заняты всего-навсего двое или трое служащих да и оборот здесь в десять, а то и в пятнадцать раз ниже, чем в супермаркете.

Деньги в Японии, разумеется, «говорят», но не в той степени авторитарно, как в США. В Японии важнее место, где зарабатываются деньги. Поэтому при знакомстве японец немедленно вручает визитную карточку — на ней написаны название его фирмы и должность. Японец ожидает получить визитную карточку в ответ. И если слышит: «Извините, визитной карточки у меня нет», то впадает в растерянность, от которой его трудно избавить даже полным изложением своей трудовой биографии. Выступая представителем общины, именуемой фирмой «Сони», банком «Сумитомо» или министерством, японцу нужно точно знать, с членом какой общины он входит в контакт, чтобы вести себя соответственно положению, занимаемому общинами относительно друг друга.

Любая международная конференция или встреча по вопросам торговли с участием капиталистических стран

сопровождается резкой критикой американцами и западноевропейцами импортных ограничений и барьеров, существующих в Японии. Раздражение американских и западноевропейских экспортеров тем больше, чем внушительней дисбаланс в пользу Японии в торговле США и Общего рынка. Ограничения и барьеры, без сомнения, есть. Японское правительство столь же рьяно заботится о прибылях своих предпринимателей, как и любое другое в капиталистических странах. Однако сейчас в Японии таможенные пошлины, например, одни из самых низких. Количественные ограничения на ввоз в Японию товаров касаются меньшего числа наименований продукции, нежели в странах Западной Европы. И все же доля ввоза готовых изделий в общем японском импорте значительно отстает от среднемирового уровня. В радиодискуссии по этому поводу, устроенной однажды в Японии, японский бизнесмен в ответ на обвинения американского и французского коллег в торговой бесчестности хитро хихикнул и издевательски бросил: «Торговать уметь надо!»

Уметь торговать с Японией означает распознать в первую очередь особенности характера японцев, а точнее, найти верный способ преодолеть общинную обособленность, характерную для круга японских оптовиков. Если в их мире вновь пришедший торговец неизвестен, если у новичка нет рекомендаций от того, кто имеет среди оптовиков имя и пользуется уважением, то сколь высококачественным и дешевым ни был бы товар, продать его в Японии окажется невозможным. С таким отношением сталкивается на японском рынке не только иностранец. Японского торговца-чужака ожидает та же участь.

Кадзуо Нукадзава, видный сотрудник Федерации экономических организаций, сжалился, видно, над американцами, имеющими наибольший дефицит в торговле с Японией, и приоткрыл еще одну сторону японского характера, не учитывая которую трудно пробиться на японский рынок.

— Им следует апеллировать не к правительству и не к чиновникам министерства внешней торговли и промышленности, а к местным общинам,— сказал Нукадзава, имея в виду под словом «им» американских торговцев.— Вместе с посольством США в Токио им надо обрабатывать депутатов японского парламента. Депутаты должны демонстрировать заботу об интересах своих избирателей, вот и нужно предоставлять депутатам возможность такую демонстрацию устраивать,— поучал сотрудник федерации.— Например, представителям префектуры Ниигата можно было бы внушить,— продолжил Нукадзава,— что их избирательный округ имел бы шансы наладить в высшей степени выгодный экспорт в США кустарной продукции, которой славится Ниигата, если бы они проявляли большую благосклонность к импорту из США мяса и цитрусовых.

Близкий сосед воистину лучше далекого родственника. А если пострадает от импорта американской говядины и мандаринов даже и не родственник, а невсдомый крестьянин из, скажем, далекой от Ниигаты префектуры Кагосима, то здесь вообще не стоит терзаться муками совести. Свои, общинные будут при барыше и на ближайших выборах снова отдадут депутату свои голоса.

На парламентских выборах 1983 года опустить бюллетени в урны для голосования пришло в целом по стране 68 процентов избирателей. Однако на муниципальных выборах — в ассамблеи префектур, городов, деревень — активность избирателей несравненно выше. Более 90 процентов японцев, обладающих правом голоса, являются обычно на избирательные участки — ведь близкий сосед, баллотирующийся в местную ассамблею, лучше да и полезнее далекого «родственника», стремящегося попасть в общенациональный парламент.

Семьдесят пять процентов нации требовали, судя по опросам, изгнания бывшего премьер-министра Какуэй Танаки из политики. Танака изобличен во взяточничестве и судом низшей инстанции приговорен к тюремному

заклучению. Но он продолжает заседать в парламенте. И все потому, что избиратели его округа, составляющие 0,4 процента к общему числу японцев, которые приняли участие в последних по времени парламентских выборах, проголосовали за Танаку. Занимая посты министров, премьер-министра, Танака неустанно радел своей ниигатской общине, как правило, в ущерб развитию хозяйства других префектур. Теперь общинники, движимые чувством «гири», отдадут долг Танаке.

Дело Танаки часто именуют «японским Уотергейтом». Танака за взятки помог американскому авиаконцерну «Локхид» проникнуть на японский рынок. Думаю, однако, что полной аналогии здесь нет. На первых же после «американского Уотергейта» президентских выборах республиканская администрация была изгнана из Белого дома. Но «японский Уотергейт» не привел к ликвидации в Японии правления либерально-демократической партии. Ричард Никсон в результате скандала потерял всякое политическое значение, а Танака, хотя и покинул ряды правящей партии, все равно оставался фактическим главой крупнейшей партийной фракции — в нее входило около двух третей депутатов парламента, избранных от ЛДП. Танака долго влиял на назначение и смещение премьер-министров, воздействовал на решение многих государственных вопросов. При одинаковой продажности буржуазных партий Японии и США японских высокопоставленных преступников охраняет от возмездия общинная солидарность, принявшая в случае с Танакой форму фракционной круговой поруки.

Будь Танака выходцем из Токийского университета, не исключено, что судебное дело против него вообще бы не было возбуждено. А если бы и началось, то задолго до каждого вызова в прокуратуру и в суд Танака точно знал бы, на какие вопросы ему предстоит отвечать. Чиновники прокуратуры и судьи — почти сплошь выпускники Токийского университета. А разве мыслимо оставить брата-общинника в беде?

**Замкнутость** — традиционная черта общины — сделала еще более прочным строительный раствор, цементирующий здание общинных нравов. Эти нравы породили поговорку: «Что одной руке не под силу, двумя легко сделать». Но они же понуждают одну руку отмывать другую от любой, даже самой зловонной грязи.

**Правила езды на эскалаторе,  
идущем вверх**

Земледельческая община жизнеспособна при условии полного единомыслия ее членов. Единомыслия любой ценой, в том числе и за счет подавления индивидуальности, самобытности, за счет подчинения воли, желаний членов общины одному мнению. «На бога надейся, а сам не плошай» — мысль, чуждая японцу. Он придерживается взгляда: «Из одной шелковинки не сделаешь нити».

В эпоху японского средневековья подъем по иерархической лестнице жестко регламентировался и человек мог преодолеть путь наверх только в составе группы. Ценность личности, ее социальная значимость вырастали по мере того, как группа приближалась к князю или «сёгуну» — правителю. И наоборот, ценность и значимость личности падали, если группа удалялась от князя или «сёгуна», сколь бы высокими достоинствами при этом личность ни отличалась. Таким образом, приблизиться к вершине власти можно было, лишь предельно принаравливаясь к взглядам лидера и усердно служа ему в рамках группы, то есть беспрепятственно являя собою ту «шелковинку», которая только в соединении с другими «шелковинками» превращается в заметную нить.

В нынешнюю пору средневековый принцип, выраженный в поговорке о шелковинке и нити, не изменился. «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя, как победитель, — дает молодым японцам совет Мицуюки Масацугу в своей книге «Общество современных самура-

ев». — То, что вам необходимо для продвижения, это не ревность коллег, не их зависть или восхищение, а поддержка, понимание и симпатия членов группы, к какой вы принадлежите. Вы можете обладать, — продолжает многоопытный менеджер, — способностью быстро выполнять указания руководства, желанием помогать другим, умением принимать решения и сразу же действовать. Вы можете иметь уверенные и внушающие доверие манеры. Вас может одолевать стремление говорить откровенно и твердо по любым вопросам, встающим перед фирмой или организацией. Но не демонстрируйте группе всего этого. Слишком активная «продажа» себя окажется фатальной для вашей карьеры, — предостерегает Мицуюки Масацугу. — Вы подниметесь наверх, только двигаясь вместе со всеми. И только при поддержке всех членов группы сумеете занять лидирующее положение», — подчеркивает менеджер.

Ежегодное собрание акционеров фирмы. Решается вопрос об избрании нового президента. Уходящий в отставку глава фирмы называет имя кандидата. Тот встает, низко, как умеют одни японцы, кланяется акционерам в зале, потом — руководству фирмы в президиуме и подходит к микрофону. «Я чрезвычайно удивлен, — говорит кандидат в президенты, — что для выполнения столь ответственных обязанностей избрали именно меня. Я сумел достичь нынешнего очень высокого положения только потому, что следовал путем, проложенным моим предшественником, и потому, что всегда внимательно прислушивался к ценнейшим советам, которые давали мне вы. — Кандидат в президенты снова отвешивает поклон залу и продолжает: — Я сделаю все, что в моих силах, и постараюсь оправдать надежды фирмы, связанные с моим выдвижением. Я прошу вас, — опять следуют поклоны в сторону зала и президиума, — не оставлять меня без ваших наставлений и вашей поддержки и впредь».

Если кандидат в президенты не уверен, что сумеет справиться с новыми обязанностями, то почему его рекомен-

дуют на высокий пост и зачем он соглашается с выдвижением? Вопрос, закономерный для любой страны, но не для Японии. Все присутствующие на собрании акционеры знают, что именно этот кандидат — наиболее подходит для роли президента. Не сомневается и кандидат в своей способности руководить фирмой. Но дай он понять присутствующим, что принимает возлагаемую на него ответственность, так как уверен в своем опыте и квалификации, акционеры проголосовали бы против.

«Он не понимает духа фирмы и поступает вопреки ему», — вынесли бы акционеры вердикт, покоящийся на традиционном японском общинном сознании.

У японцев есть поговорка: «Забивать гвозди». По возвысившейся над группой индивидуальности могут ударить, как бьют по шляпке гвоздя, вылезшего из доски. Удары тем сильнее и, следовательно, больнее, чем больше шляпка и заметнее гвоздь. И далеко не у всякого японца появляется желание, а главное — хватает мужества сделать торчащим гвоздем. Если же голова индивидуальности оказывается прочней шляпки гвоздя и упрямо лезет наружу, группа впадает в растерянность, ей неуютно рядом с индивидуальностью, она старается отделиться от нее, порвать с ней. Выдающийся японский дирижер Сэйдзи Одзава, кого приравнивают к Евгению Мравинскому и Герберту Караяну, не смог играть с японскими симфоническими оркестрами, несмотря на их высокий исполнительский уровень. Одзава вынужден был выехать за границу и теперь приезжает в Японию только на гастроли.

Высокий технический уровень японских музыкантов, художников, поэтов, кинематографистов — тоже результат проявления общинного сознания, которое нашло выражение в поговорке «забивать гвозди». Мастера подражают признанному основателю какого-либо направления в искусстве или литературе. Они бесконечно повторяют, воспроизводят лучшие образцы творчества предшественника, доводя свою технику до совершенства. Но стоит кому-то выде-

литься из общей массы за счет глубины или оригинальности идеи, заключенной в произведении, как в ход пускаются молотки.

Роль молотка, который кинокритика попыталась применить против талантливейшего кинорежиссера Акиры Куросавы, выполнял ярлык, убийственный с точки зрения общинных нравов. «Он потворствует вкусам иностранцев», — возмущенно писали о Куросаве японские газеты. Принизить всемирную славу кинорежиссера критикам не удалось, но из японской кинематографической общины он был выдворен. С 1970 года Куросава не снял в Японии ни одного фильма. В 1975 году Советский Союз дал Куросаве возможность поставить фильм «Дерсу Узала». Следующую свою картину — «Двойник» (в советском прокате — «Тень война») Куросава поставил благодаря финансовой поддержке американских кинорежиссеров Френсиса Коппола и Джорджа Лукаса. Последняя работа — «Смута» не была бы создана Куросавой, если бы не содействие французских продюсеров. «Дерсу Узала» и «Двойник» мировая кинокритика назвала вершинами кинематографического искусства. Более верного подтверждения необходимости изгнать Куросаву из японского кино для кинематографической общины не требовалось. Она окончательно уверовала, что ее приговор — правильный.

Президент одной из хоккайдских телевизионных компаний пользовался в Саппоро — столице острова известностью неумолимого весельчака. Соленый простонародный юмор, незаурядный по красоте голос, умение плясать делая его душой любого застолья. Шумным, радостным, изобретательным на тосты был он и в тот вечер, когда его телекомпания принимала делегацию советских журналистов. Окончательно покорила нас, запев: «Миллион, миллион, миллион алых роз из окна, из окна, из окна видишь ты...» Запел по-японски, но с интонациями, по которым нельзя было не узнать Аллу Пугачеву. Грампластинка с песней в исполнении Пугачевой продавалась тогда в Японии.

Вечер венчал теплый, дружеский прием, оказанный делегации в телекомпании. И если бы нам сказали, что несколько часов назад на президента обрушилось огромное горе — умер брат, самый дорогой и единственный оставшийся у президента близкий человек, — я уверен, ни один из нас этому не поверил, счел бы глупой шуткой. А тем не менее случилось именно так, и после окончания застолья президент поехал на похороны. В ожидании президента к похоронам не приступали.

Выполнение долга признательности общине, выражающееся в скрупулезном следовании правилу — интересы общины важнее личных, требует нередко дорогой платы: попрания в себе всего личного и, бывает, человеческого. Уйди президент со званого вечера — все со временем запомнили бы причину этого, но до конца жизни осуждали бы президента за попрание норм этикета. В данном случае это было бы равнозначно, в представлении японцев, пренебрежению пользой для телекомпании, поскольку у нее с советским телевидением существовали деловые отношения. Возможное общественное осуждение играло в данном случае роль молотка, который не позволил руководителю телевизионной компании отклониться от общепринятых норм поведения, выделиться поступком, продиктованным личными чувствами.

Громоподобный хохот, раздающийся в барах, когда там собираются подгулявшие японцы и принимаются шутить друг с другом или с «хостесс» — девушками, которые выполняют роль одновременно официанток и партнерш по выпивке, поначалу создает впечатление, что японцы знают в юморе толк и хорошо его чувствуют. Но, прислушавшись к островам, вдруг ловишь себя на мысли об аналогии между японским юмором и анекдотом о давних приятелях, которые уже по нескольку раз рассказали все известные им смешные истории, затем пронумеровали их и теперь, назвав лишь номер той или иной истории, вновь

хотали до упаду. Новая острота, удачно придуманный анекдот могут выделить японца из той крохотной общины, что образовалась в баре за столиком. И в результате остро-слов рискует лишиться компании, если не в этот раз, то уж в следующий непременно.

Япония — страна, где люди живут и действуют, «как все». Язык народа — это зеркало, отражающее жизненный опыт, традиции, национальный характер. «Сиавасэ» означает по-японски «счастье». А образовано слово из видоизмененных глаголов: «суру» — «делать» и «авасэру» — «согласовывать», «приноравливать», «приспособлять». Тогда счастлив японец, когда его поступки согласованы, приноравлены или приспособлены к взглядам и оценкам окружающих. И получается, что члены одной общины как капли воды похожи друг на друга. Они внимательно следят, чтобы их схожесть не нарушалась, чтобы каждый был, «как все», а все, «как каждый».

Когда телекомпания «ТВ Асахи» ввела выпуск новостей, готовившийся женщинами и для женщин, телевидение «Токио 12-й канал» начало передавать информационную программу, которую делали подростки для подростков. Все токийские телекомпании регулярно транслируют полнометражные художественные фильмы. Стоит одной телекомпании затеять показ картины с участием, скажем, Жана Габена, как остальные последуют ее примеру и на японском телеэкране стихийно возникает этакая «неделя творчества Жана Габена».

Хозяйка приходит в магазин, намереваясь купить макрель — рыба эта в Японии дешевая, денег же в доме осталось немного. У прилавка хозяйка замечает соседку — ее муж служит в той же фирме, что и муж хозяйки, и занимает примерно одинаковое положение. В корзинке у соседки — дорогой тунец. И хозяйка покупает тоже тунца. Приобретать те же продукты, что и все. Иметь кимоно, как у всех. Отдыхать, как все. Совершать свадебное путешествие, как все.

Эту черту характера японцев уверенно используют коммивояжеры. Достаточно им сказать: «Ваши соседи уже купили это», как сделка сразу будет заключена. Коммивояжеры ссылаются также на сослуживцев, на однокашников, и если представляется такая возможность, то непременно — на родственников. Японец всегда ориентируется на круг близких ему лиц и старается соответствовать стереотипам их поведения.

В США, Западной Европе богачей сооружает гигантский бассейн в усадьбе, увешивает комнаты полотнами всемирно известных художников, женится на вдове американского президента, чтобы выделиться среди людей своего круга. Японец не станет совершать подобные поступки, ибо добивается иной цели: утвердить себя в рамках группы. Утвердить как личность в ряду других индивидуальностей? Ничего подобного. Японец стремится встроить себя, выражаясь научно-техническим языком нынешней эпохи, в точную линию из таких же, как он, ничем не выделяющихся людей, чтобы обрести возможность действовать согласно требованиям группы, общины. Многовековое заколачивание гвоздей получило завершение.

Тотальная шаблонизация имеет, однако, в Японии примечательную оборотную сторону. Около двухсот лет назад на нее обратил внимание русский мореплаватель Василий Головин. «Правда, у нас, в Европе, более наук и художеств, у нас есть люди, которые с неба звезды хватают, а у японцев нет! — написал Головин. — Но затем на одного такого звездочета мы имеем тысячу, которые, так сказать, трех перечесть не умеют... Если же вообще взять народ, то японцы имеют лучшее понятие о вещах, нежели нижний класс людей в Европе». Вывод вполне современный и теперь. Американский бизнесмен, долго изучавший положение в японской науке и промышленности, удивительно точно сказал: каждый из десяти американцев на голову выше каждого из десяти японцев, но десять японцев всегда на голову выше десяти американцев.

У японцев невероятно много разного рода празднеств. Помимо общенациональных дат каждый город, каждая деревня, даже каждый район в городе отмечают свои, собственные праздники и делают это с энтузиазмом и пышностью, не уступающими всеяпонским торжествам. Я раскрыл туристский справочник наугад: 14 июля массовые празднества по различным поводам проводятся в сотне мест по всей стране! Неделю спустя торжества справляются в восьмидесяти местах. Нет, не напрасная это трата времени, как может показаться. Подготовка к праздникам и сами праздничные действа укрепляют общинный дух.

Например, сообщая изготавливаются «омикоси» — тяжелые паланкины и громоздкие алтари, которые водружают на паланкины. Каждый член общины обязан внести в сооружение «омикоси» свою лепту, и «омикоси» превращаются в подлинные произведения конструкторского, живописного, столярного, ткацкого искусства — в этакий символ общинного представления о красоте и величественности.

Кульминация праздника — шествие по улицам с «омикоси» на плечах. С возгласами «вассё! вассё!» каждый «омикоси» тащат пятнадцать — двадцать молодых людей. В одинаковых «хаппи» — коротких кимоно, с «хатимаки» — повязками на лбу неразлично похожие друг на друга юноши трусцой бегут по улице, подбрасывая в такт возгласу «вассё!» паланкины. Требуются согласованные движения всех участников процессии, чтобы паланкины не перевернулись и алтари не грохнулись наземь. Согласованность зависит от команд лидера. Со свистком в зубах стоит он на паланкине рядом с алтарем или бежит, приплясывая, во главе шествия и отрывистыми свистками сообщает носильщикам единый темп движения.

Эта картина, которую и теперь всегда можно увидеть во время японских праздников, — образное выражение

общинного принципа повиновения лидеру, вожаку. Как и при шествии с «омикоси», община нуждается в командах начинать и заканчивать коллективные действия, определять их очередность: когда, скажем, заниматься сельскохозяйственными работами, а когда — строительными. Хотя в общине и господствует групповая логика, человек подчиняется в конечном счете лидеру группы. Подчинение это оказывается тем прочней и полней, чем сильнее в общине уверенность, что она существует по законам коллектива.

Управляющий в японской фирме, заведующий отделом или сектором в учреждении, руководитель редакции на телевидении или в газете обычно избегают отдельных кабинетов, которые в Америке и в Европе служат признаком высокого положения и престижа, и работают в одном помещении со своими сотрудниками. Начальник показывает, что он — часть коллектива, что он трудится и живет, сообразуясь с коллективистскими представлениями. Но на самом деле он, как и лидер, который командует шествием, несущим «омикоси», держит под постоянным контролем отдел, сектор или редакцию — группу, общину, готовый немедленно дунуть в свисток, если, не выдержав тяжести обязанностей, возложенных на плечи членов группы, кто-нибудь из них собьется с заданного темпа.

В муниципалитете города Гэнкай, что на южном японском острове Кюсю, слияние начальства с коллективом приняло форму, созвучную достижениям научно-технической революции и характеру буржуазной демократии. Во всех рабочих помещениях муниципалитета установлены видеокамеры с микрофонами. Заместитель мэра имеет возможность наблюдать на мониторе у себя в кабинете за работой и поведением каждого служащего, слышать, что он говорит. Если заместитель мэра пожелает узнать, что читает или пишет служащий, видеокамера, снабженная трансфокатором, подаст его изображение на монитор крупным планом.

Когда Всеяпонский профсоюз муниципальных служа-

щих выступил с протестом против антиконституционного сыска, руководство муниципалитета с самым невинным видом заявило, что оно испытывает горячее желание быть в гуще коллектива и ни на мгновение не ослаблять с ним связь. «Ведь все мы — одна семья,— сказал представителем профсоюза заместитель мэра.— А разве в дружной семье существуют тайны?»

Выражение «маменькин сынок» относится к японцам в самом прямом смысле. Все японцы выращены и воспитаны матерями. Известный каждому японцу миф о молодом принце Аясэ рассказывает, что августейший юноша убил отца, потому что тот был слишком любим матерью и принц чувствовал себя преданным родительницей. Боги сурово наказали Аясэ — он сплошь покрылся гнойными болячками, такими большими и глубокими, что никто не мог вылечить их. И только мать, несмотря на ужас, охвативший ее после злодеяния сына, стала нежно ухаживать за принцем и выходила его.

Значение отца в воспитании детей ничтожно. Его имя не используется даже в качестве жупела, поскольку в японской семье воспитание ведется не на основе угроз, запретов и принуждения, а на основе заботы и опеки. «Над тобой будут смеяться. На тебя рассердятся. Тебя будут ругать» — набор аргументов, с помощью которых мать вызывает к сознанию непослушного ребенка. Японская мать неспроста пугает шалуна: «Смотри, в дом больше не войдешь». Она грозит ребенку отлучением от семьи — первой общины, по законам которой приучается он жить. Все материнские аргументы в той или иной степени подразумевают наказанные общинным бойкотом.

Ёсия Ариёси, председатель гигантской пароходной компании «Нихон юсэн», очень четко и предельно доходчиво объяснил во время одной из последних в своей жизни встреч с иностранными журналистами, почему японский менеджмент столь деятельно использует в работе с персоналом традицию материнского воспитания детей.

— В Японии первое, что постигает ребенок после рождения, это — необходимость жить в гармонии с группой, к которой он принадлежит, — сказал Ариёси. — Если ребенок хорошо себя ведет и не предъявляет чрезмерных требований, родители, соседи, друзья балуют его. К совершеннолетию японец прочно усваивает, что в обмен за послушание группе люди будут к нему добры и уважительны, а следовательно, для достижения жизненного успеха — увеличения доходов, продвижения по службе — послушание окажется полезнее строптивости.

Ариёси заметил иронические улыбки на лицах журналистов, сам усмехнулся, оглядел нас снисходительным и чуть-чуть презрительным взглядом учителя, которому достались не слишком смысленные ученики, и повторил вопрос, с каким мы пришли к нему:

— Вы спрашиваете, отчего японцы в ряде случаев работают эффективнее, чем американцы или западноевропейцы? — Ариёси посерьезнел и уверенно заключил: — Когда японец убежден, что в группе, по отношению к которой он испытывает преданность, его любят или, говоря точнее, предоставляют ему твердое и уважаемое место, он будет трудиться с гораздо большей отдачей, чем любой американец или западноевропеец.

По японским представлениям, человек хорош или плох не в силу положительных или отрицательных черт характера, благородных или низменных взглядов, безупречных или некрасивых действий. Человек получает оценку в зависимости от отношения к нему окружающих. Японец совсем не чувствует за собой вины, даже преступив все десять заповедей. Но сознание, что своим поступком он нанес вред членам общины, которые этого никак не ожидали от него, вызывает у него жестокие угрызания совести. Материнское воспитание сказалось и здесь. Когда на озорничавшего ребенка не производит впечатления угроза бойкотом, мать все равно не сердится и не кричит. Она создает атмосферу, в которой ребенок ощущает, что мать испытыва-

ет из-за него чувство вины, что у матери неприятности из-за его шалостей. И это сильнее, чем любое наказание, воздействует на ребенка.

Внушенная с раннего детства привычка соотносить свои действия с моральными оценками окружающих заставляет японца вести себя так, как это угодно группе, и постоянно испытывать потребность в чьей-то заботе. В фирме, организации, учреждении роль матери, оказывающей «заботу» и «страдающей» от дурного поведения «детей», принимает на себя лидер — президент, начальник. И лидеру совсем несложно присваивать себе эту роль, поскольку более половины японских юношей и девушек, оканчивающих учебные заведения и поступающих на работу, хотели бы, как показывают опросы, вернуться в детство с его материнской опекой и любовью.

Во время одного из таких опросов молодых служащих попросили выбрать, какой руководитель им больше нравится: относительно мягкий в рабочей обстановке, но безразличный к личной жизни служащих или требовательный, строгий, но заботливый во внерабочее время. Восемьдесят семь процентов опрошенных выбрали второго руководителя, даже если он и склонен поступать, как заместитель мэра в городе Гэнкай. «Японский предприниматель не меньше стремится к прибыли и увеличению производства, чем американский, английский или западногерманский, но в отличие от них он умеет представить себя удивительно внимательным к персоналу, этакой любящей матерью», — позавидовал высокой способности японских монополистов к социальной демагогии американский менеджер, побывавший в Японии.

Надо ли объяснять, сколь на руку предпринимателям синдром заботы, который поражает японцев с детского возраста и сохраняется в общине-фирме в виде пожизненного хронического заболевания? Ясно, что долг, понимаемый как чувство признательности, благодарности предпринимателям за заботу и добро, приносит столь же высо-

кие дивиденды, что и передовая технология. Сам факт принадлежности к общине трактуется предпринимателями как оказание высокой чести. А если название общины-фирмы приобретает мировую известность, то принадлежность к ней уже не просто честь, а поистине божественное благодеяние, которое требует соответствующей оплаты. Чем? Конечно же самозабвенным трудом.

Мицуюки Масацугу, чью книгу «Общество современных самураев» я уже цитировал, очень точно, на мой взгляд, описал желанный для японского предпринимателя характер отношений между нанимаемым и нанимателем:

«Основная позиция нанимателя — родительская, — подчеркнул Масацугу. — Исходя из такой позиции, наниматель ставит нанимаемого в зависимость от себя, подобно зависимости между родителем и ребенком. Она выражается глаголом «амаэру». И нанимаемый, — этот «маменькин сынок», добавлю я к тому, что написал Масацугу, — склонен пребывать в такой зависимости. Слово «амаэру», — объяснил далее Масацугу, — происходит от прилагательного «амай». «Амай» означает «сладкий» в смысле вкусового ощущения, но прилагательное используется для характеристики и человеческих связей. То есть наниматель «амай» по отношению к нанимаемому, а нанимаемый «амаэру» — ищущий сладость и получающий ее во взаимоотношениях с нанимателем».

В самом деле, чем не семья, состоящая из любящей маменьки и послушного дитяти! Вот это-то и имел в виду теоретик менеджмента Рюити Хасимото, когда указал, что именно условия, а не предприниматели должны заставлять рабочего продуктивно трудиться. В семье из маменьки и дитяти немислимо ослушаться заповедей «трудиться упорно и добросовестно, повиноваться и быть скромным, быть благодарным и отвечать добром на добро». Заповеди сочинили, как читатель, вероятно, помнит, в концерне «Мацусита дэнки», но аналогичные установления декламируются повсюду на японских предприятиях.

«В западных странах,— написал Масацугу,— вновь принятому рабочему приказывают, что и как он должен делать. Хотя за рабочим и наблюдает его непосредственный начальник, но в действительности рабочий предоставлен сам себе и не ожидает ни от кого помощи. Отношения между нанимаемым и нанимателем ограничиваются обменом труда на зарплату. «Приказывайте, и я выполню приказ, но ответственность будете нести вы» — позиция рабочего в западных странах. В Японии же рабочий нанимается не на основе официального контракта,— переходит Масацугу к изложению специфики отношений нанимаемого и нанимателя, изучать которые и приезжают в Японию из США и Западной Европы по полторы тысячи делегаций ежегодно.— Японский рабочий получает на руки лишь уведомление о начальной заработной плате, о некоторых других условиях труда и красочный буклет о фирме, которая рабочего наняла. Уведомление — не контракт, а свидетельство о взаимных отношениях, мысленно определяемых следующим образом: «Ты принят в семью, будь зависим от нее, и тебе помогут». Следовательно,— сделал вывод Масацугу,— отношения между нанимаемым и нанимателем основаны на феодальной концепции долга признательности, сообразуясь с которым рабочий занимает позицию: «В благодарность за заботу и доверие со стороны семьи я поступлю наилучшим образом».

У японцев есть поговорка: «Человек принимает на себя долг благодарности даже после одного ночлега». Это означает, что получивший кров хотя бы на одну ночь обязуется отплатить добром за доброту любым доступным ему способом. На этом принципе строились отношения между князьями и самураями. Использовать его стремятся и нынешние предприниматели. Они выдают найм за проявление благосклонности к нанимаемым. Нанимаемые оказываются, таким образом, в долгу за эту благосклонность и выплачивают долг своим трудом. Но долг этот столь трудно осязать и количественно определить, что точно

расплатиться почти невозможно. В эпоху средневековья самураям не хватало жизни, чтобы вернуть князьям долг. Сейчас рабочие не в состоянии рассчитаться с предпринимателями до самого ухода с работы по возрасту.

Вероятно, полутора тысячам американских и западноевропейских делегаций, ежегодно посещающим Японию, так и не удалось бы до конца постичь суть отношений нанимаемого и нанимателя, если бы принципы таких отношений, ускользающие в Японии от иностранца из-за их глубокой интегрированности в японскую мораль, не оказались обнажены выпуклыми в самих США и Западной Европе. Это произошло, когда японские предприниматели энергично взялись за организацию там своих фирм и за создание в них психологического климата японской общины. Трудный процесс адаптации американцев и западноевропейцев к японским «климатическим» условиям и выявил эти принципы.

В американском филиале крупного японского банка президент — японец, два вице-президента — американцы. У американцев поинтересовались, нравится ли им работать в японском банке? «Японцы хорошо к нам относятся,— ответили оба вице-президента.— Они позволяют нам принимать самостоятельные решения, высоко оплачивают наш труд». Следующий вопрос к американцам был таким: «Если бы вам предложили изменить образ действий президента, на что вы обратили бы внимание прежде всего?» — «Этот японец просто не знает цели, к какой надо стремиться»,— заявили вице-президенты.

Затем интервью взяли у президента: «Как вы относитесь к обоим американцам?» Президент сказал: «Они трудолюбивы, лояльны, умелы. Я вполне удовлетворен ими». Следующий вопрос: «Что в образе действий вице-президентов следовало бы изменить?» «Эти американцы никак не поймут цели, к какой надо стремиться» — таков был ответ.

Снова обратились к американцам: «Что означает «незнание» японцем цели?» — «Мы ведем непрестанную войну

с президентом,— объяснили они.— Мы никак не можем получить от него указание, какой цели мы должны добиваться. Он сообщает нам всю необходимую информацию, но мы так и не знаем, каких конкретно результатов от нас ожидают. А без знания цели — объема прибыли за месяц, квартал, год — как можем мы оценивать эффективность своей работы?»

Тот же самый вопрос задали президенту. И он ответил: «Единственное, что я могу дать американцам — это понимание философии банка. Если они постигнут нашу философию, то смогут сами наметить себе конкретные цели в каждой конкретной ситуации. Сколь новыми или даже экстравагантными эти цели ни казались, я не стану препятствовать американцам в их достижении. Но сам я никогда не буду формулировать цели для вице-президентов».

Японский банкир, по существу, изложил суть управленческого контроля, применяемого предпринимателями в Японии и предельно точно воплощающего в себе общинное сознание японцев. В концерне «Мацусита дэнки» член совета директоров и глава дочерней фирмы сказал мне то, чего японский президент банка добивался от вице-президентов американцев: «Я всегда вдумываюсь в философские изречения председателя концерна, чтобы постичь существо проблемы — технической, финансовой и организационной, которую мне предстоит решить. И, сверившись с его философией, поступаю, как правило, наилучшим образом».

Подобный образ мышления был недоступен американцам, вице-президентам банка, так как принятая в США концепция управления состоит из выдвижения измеримых целей-заданий и выработки конкретных средств, чтобы их достичь. В Японии механизмом управленческого контроля служит «философия», или «теория», фирмы, то есть система ценностей и убеждений, определенная в ней хозяевами и воспринимаемая, вынужденно или добровольно, персоналом. Из этой системы сотрудники фирмы в со-

стоянии вывести безграничное число тех же самых, что и на американском предприятии, измеримых целей-заданий и конкретных средств их достижения с весьма существенной, однако, разницей — работник, самостоятельно наметивший цель и путь к ней, быстрее и правильнее внесет коррективы, если того потребует изменившаяся обстановка. И другое: два или несколько работников, разделяющие фирменную «философию», выведут из нее одинаковые правила поведения при одной и той же ситуации.

Иными словами, «философия» фирмы обеспечивает как контроль над реакцией работников на проблему, так и координацию их усилий, исключающую столкновение принимаемых работниками решений. Это не только скрытое от глаз, но и неподдающееся чувственному восприятию принуждение эффективно трудиться на предпринимателя, на хозяина. Ведь настойчивость, энергия, находчивость человека, которому кажется, что он действует добровольно, неизмеримо выше, чем у того, кто работает из-под вполне осязаемой палки.

Делать незаметной палку помогает предпринимателям воспитываемый у персонала принцип долга признательности. Японский банкир демонстрировал «амай» — «сладость» к своим вице-президентам. Он высоко оплачивал их труд, не докучал мелочной опекой, был к ним добрым и внимательным, то есть вносил в отношения с вице-президентами «ниндзё» — заботу и любовь, присущие отношениям между матерью и детьми. От вице-президентов банкир ожидал проявления «гири» — долга признательности за «амай» — в виде скрупулезного следования «философии» банка.

Японские предприниматели, искусно воспроизводя в фирмах, на заводах общинные порядки, выстраивают условия, в которых работники, потеряв способность ощущать принуждение, преисполняются желанием трудиться на предпринимателей. В этом — квинтэссенция японских методов эксплуатации чужого труда.

Выпускающая туалетную бумагу фабрика американской фирмы «Проктор энд Гембл» терпела убытки из-за непрекращавшегося брака. Производственная технологическая цепь состояла из нескольких машин. На каждой работал оператор. Если на какой-то из машин допускался брак, то выявлялся он лишь через три, а то и четыре этапа, то есть на третьей или четвертой машине, когда исправить брак уже не представлялось возможным. За работой операторов внимательно следил мастер, единственной задачей которого было выявить бракоделов. Но удавалось это ему далеко не всегда. Операторы изобретали массу уловок, чтобы скрыть свой брак. И уж совсем не испытывали они желания обмениваться мыслями об улучшении производства и об искоренении брака.

Японский консультант, приглашенный фирмой, первоначально предложил убрать мастера-надсмотрщика. Из операторов он образовал самостоятельную бригаду, подобрав в нее психологически совместимых людей и предоставив им право из своей среды выбрать старшего. Иными словами, консультант сконструировал нечто похожее на японскую общину в ее производственном варианте. Японский консультант внес в отношения между бригадой и управляющими и внутри самой бригады «ниндзё» в форме проявления доверия менеджеров к операторам и операторов друг к другу. Это породило «гири» — стремление членов бригады оправдать оказанное им доверие и готовность к взаимной помощи. Операторы стали сообща думать над совершенствованием производственного процесса и, если случался брак, не скрывали его, а тут же исправляли.

Широкая четырехрядная дорога у Олимпийского комплекса в токийском парке Ёёги отдается по воскресным дням людям. Здесь играют в бадминтон и катаются на роликовых коньках, гуляют парами и поют под гитару хором. Здесь же выступают с социальными и политическими протестами, и тогда в парке красный цвет знамен заслоняет зелень листвы и над дорогой, до отказа заполненной

колоннами демонстрантов, звучат боевые пролетарские песни.

Недовольство лицемерием буржуазного общества, его несправедливостью, пренебрежением к интересам молодежи выражает в парке Ёёги и «Такэ-но ко дзоку», или «Племя детей бамбука», если перевести название на русский язык. «Дети бамбука» делают это по воскресеньям под патоку блюза или рваный ритм рок-н-ролла, не мешая другим играть в бадминтон, кататься на роликах, гулять в обнимку и петь хором.

«Племя» избрало формой протеста танец. Танцуют ребята и девушки под магнитофон не индивидуально, а группами по 10—20 человек, встав в круг. Они облачены в одежду ярких красок и фантастического покроя, сочиненного самими «детьми бамбука»,— помесь древнеримских тог, индийских сари и европейских подвенечных платьев. В центре круга танцует лидер группы. При помощи свистка он командует танцующими. Невольно думаешь: вспыхни в Японии анархистское движение, оно окажется самым организованным движением в мире.

Большинство японских журналистов, с кем я знаком, внутренне богаты, их осведомленности восхищаешься и завидуешь. Любой в состоянии сообщить первополосную сенсацию. Однако однообразны и безлики газеты и телепередачи. И если сенсация все же выплескивается на печатные полосы и телеэкраны, то одновременно во всех газетах и на всех телевизионных каналах, причем подается она повсюду почти одинаково. На пресс-конференциях журналисты из конкурирующих изданий и телекомпаний не стараются перещеголять друг друга интересными и острыми вопросами, а выделяют представителя, который и задает вопросы, общие для всех.

Способствуют обезличиванию прессы так называемые «пресс-клубы». Их свыше четырехсот. Они образованы при парламенте, резиденции премьер-министра, министерствах и ведомствах, больших банках и фирмах, руководя-

щих органах политических партий, профсоюзов и других объединений общественности. Получать информацию о деятельности того или иного учреждения или какой-либо организации могут лишь члены соответствующего пресс-клуба. Пресс-клубы превратились в кружки, превосходящие средневековую японскую общину замкнутостью, спаянностью и смирением перед лидером. Его роль выполняет глава учреждения или организации. Он-то и определяет, что, как и когда могут рассказывать журналисты из пресс-клуба об учреждении или организации.

По существу, это те же самые танцы в парке Ёёги в исполнении «детей бамбука»! Участники коллективного действия грациозны, некоторые, без сомнения, талантливы, но вместе они — безликая, хотя и броская по краскам толпа, подстраивающая свои движения под общую музыку и свистки-приказы лидера.

Скандалу со взятками, которые американский концерн «Локхид» выплатил японскому премьер-министру, министрам, виднейшим деятелям правящей либерально-демократической партии, ведущим предпринимателям, газеты и телевидение уделили значительное внимание. Репортажи, информационные отчеты изобиловали многими подробностями, но ни одна газета или телекомпания серьезно не проанализировала причины массового высокопоставленного мздоимства. Свисток-приказ, который мог бы предписать сделать это, не прозвучал в пресс-клубах ни при прокуратуре, ни при резиденции премьер-министра, ни, естественно, при штабе либерально-демократической партии.

Общинный коллективизм слеп. Он действует независимо от благородства или низменности цели группы, от чистоты или корысти помыслов лидера. Японец в высшей степени честен и законопослушен, когда дело касается его лично, однако во имя интересов фирмы он способен покрыть факты загрязнения окружающей среды, виновницей которого является фирма, или помочь ей уклониться от уплаты налогов.

В длинной цепи скандалов, связанных с коррупцией, разоблачение руководителей Японской корпорации международной телеграфной и телефонной связи, дававших миллионные взятки правительственным чиновникам, произвело сенсацию не менее громкую, чем «дело Локхид». В разгар следствия покончил с собой советник корпорации. В предсмертной записке он написал: «Я был обыкновенным человеком без каких-либо способностей. Я многим обязан президенту и генеральному секретарю корпорации. Когда мне исполнилось 58 лет и я должен был уйти со службы по возрасту, они предоставили мне специально созданную должность — так называемого советника канцелярии президента. Я усердно работал, чтобы отплатить за доброту. Я старался наилучшим образом выполнять их приказания. Лишая себя жизни, я хочу уменьшить груз преступления, совершенного ими обоими».

Среди японцев почти не было мучеников, ставивших убеждения выше собственной жизни, но принявших смерть за своего господина известно немало.

В то время, когда американская Комиссия по контролю над операциями с ценными бумагами — та самая, что вскрыла «дело Локхид», — дознавалась о взятках, которые давала авиастроительная корпорация «Грумман» японским правительственным чиновникам, а токийская прокуратура занялась выяснением, какую роль в этом преступлении сыграла фирма «Ниссё-Иваи», являвшаяся торговым представителем «Грумман» в Японии, внезапно совершил самоубийство один из управляющих «Ниссё-Иваи» Мицухиро Симада. Скоро стало ясно, что со смертью Симады прокуратура лишилась самого важного свидетеля. Именно он был осведомлен о выплате вице-президентом «Ниссё-Иваи» 500 миллионов иен руководителям Управления национальной обороны за согласие купить для военно-воздушных сил Японии самолеты-разведчики Е-2С, которые выпускала «Грумман». Совершенно непричастный к мздоимству, Симада предпочел выброситься с седьмого этажа, чтобы

не делать мучительный для японца выбор: остаться честным и сообщить правду о нарушении вице-президентом закона или совершить противоправный поступок, но продемонстрировать «гири» по отношению к своему непосредственному начальнику.

Долг признательности бывшему премьер-министру Какуэй Танакэ выполнил его личный шофер, который доставлял в резиденцию главы правительства ящики с деньгами — тайными выплатами за помощь американской авиастроительной корпорации «Локхид» в реализации ее продукции на японском рынке. Шофер отравился выхлопными газами в автомобиле и унес с собой в могилу решающие доказательства взяточничества премьер-министра.

Полиция вынуждена считаться с общинным представлением японцев о преданности и долге. Если нити преступления ведут к крупному бизнесмену или высокопоставленному чиновнику, следователи начинают дознание на низших ступенях иерархической лестницы, стараясь не бросить и тени подозрения на ее вершину. В этом случае в распоряжении следователей оказываются живые, а не мертвые свидетели.

До войны и некоторое время после нее японские города обходились даже без самых нужных знаков — дорожных. Быстрое промышленное развитие вызвало бурное переселение японцев из деревни в город. Оторвавшись от родной общины, утратив общий образец поведения, вчерашние сельчане чувствовали себя в городе неуверенно и боязливо, подобно детям. Тогда-то в изобилии и появились на улицах указатели, знаки, надписи, схемы да так и остались, поскольку потребность находиться под чьим-либо руководством постоянно воспроизводится в японцах вместе с воспроизводством общинного сознания.

Иностранцев неизменно поражает обилие ярлыков и этикеток на товарах в японских магазинах. Иногда кажется, что на изготовление ярлыков и этикеток затрачено средств больше, чем на производство самого товара. Возможно, так

это подчас и бывает. Но японец, затрудняющийся, как правило, принять самостоятельное решение, без ярлыков и этикеток товар попросту не приобретет.

Подарки японец покупает обязательно в самых известных универмагах, уплачивая вдвое, а то и втрое дороже, чем в обычных магазинах. Отправляясь в путешествие, японец останавливается в знаменитых отелях. Если вещь из Парижа, то в представлении японца она очень хороша. Названия универмага и отеля, происхождение вещи — те же ярлык или этикетка, воздействующие на японца, словно указание лидера.

Далеко не все «хайку» любимейшего в Японии поэта XVII века Мацуо Басё возможно перевести на иностранный язык. Трехстишия, что рассчитаны на понимание людьми, обладающими общинным сознанием, кажутся непонятными и даже смешными тем, кто лишен такого сознания.

О, Мацусима!  
О, Мацусима, о!  
Мацусима, о!

В самом деле, что поэтичного в таких стихах? На наш взгляд — ничего. Но почему же приходят в восторг японцы, декламируя это «хайку»? Стихи обращены к группе. Кто видел Мацусиму — самое, без сомнения, красивое место в Японии, тому нет необходимости читать его описание. Тот приходит в волнение от одного лишь слова «Мацусима», тем более что сказано оно великим Басё. А незнающий о Мацусиме верит: если уж Басё — признанный лидер в японской поэзии — не смог описать это место, значит, оно воистину волшебной красоты.

Видный японский ученый Хироюки Араки меньше всего думал о принципах менеджмента, когда писал этнографический труд о стиле действий японцев, но его замечание, что «одним из источников появления у них поразительной энергии, позволившей Японии добиться значительных успехов, является механизм групповой логики и подчинения

воле лидера», вполне годится в качестве определения самой важной с точки зрения японского менеджмента задачи организации производства. В расширенное воспроизводство общинного сознания, то есть в совершенствование механизма групповой логики, механизма подчинения людей труда, или «персонала», как предпочитают выражаться менеджеры, воле лидера, и делают щедрые вложения японские предприниматели. Эта идеологическая лоботомия, производящая на свет манкуртов, приносит огромную материальную выгоду. На один доллар выплаченной заработной платы японский рабочий создает продукции в среднем на 4 доллара 30 центов, а американский — на 3 доллара 70 центов. Ясно, что предпринимателям хочется превратить механизм групповой логики и подчинения воле лидера в вечный двигатель.

Японскую фирму-общину иногда сравнивают с контрольной башней в аэропорту, откуда осуществляется полное руководство жизнью, влечениями, помыслами работника. Точнее было бы сравнить ее со сторожевой вышкой в лагере принудительного труда. Под цепким взглядом бдительного лидера-охранника смиренно блюдет японец лагерные порядки: ведь послушнику грозит изгнание за пределы лагеря. В искаженном идеологической лоботомией представлении японца изгнание ведет не к освобождению, а к гибели. За пределами лагеря он избавится от недреманного ока лидера, но лишится поддержки, сочувствия, заботы, любви солагерников.

#### **Высшая мера наказания**

Нет для японца более жестокой кары, чем оказаться выброшенным из общины в чужой мир, простирающийся за ее границами, в страшный мир, куда вышвыриваются хлам, грязь и недуги. К высшей мере наказания — изгнанию из общины — приговаривали раньше и приговаривают теперь только за самое тяжкое в глазах общинников

преступление. Это не хулиганство, не воровство и даже не поджог, а поступок, который лидеры общины могут выдать за измену ей, за попрание ее интересов.

В концерне «Мацусита дэнки» рабочего уволили за распространение в цехе газеты коммунистов «Акахата». Рабочий обратился в суд. Если бы дело об антиконституционном произволе руководства концерна не привлекло внимания широкой демократической общественности, суд, скорей всего, удовлетворился бы доводом ответчика, что рабочий действовал во вред общине, противопоставил себя ей, и отверг бы иск. Но в защиту рабочего выступили Компартия, профсоюзы. По решению суда концерн восстановил рабочего на работе, но подверг его типично общинному наказанию. Оно оказалось страшней, чем любое иное.

У входа на завод, подле проходной, построили домик — однокомнатную будку. Строптивому рабочему было сказано, что отныне его производственное задание — находиться в будке весь рабочий день и... ничего не делать. В комнате имелся только стул, на котором обязали сидеть рабочего. Зарплату он получал исправно, наравне с членами его бывшей бригады. Через месяц рабочего отправили в больницу с нервным расстройством.

— Концерн подверг рабочего двойной пытке, — объяснил мне японский специалист по менеджменту. — Прежде всего, он обрек рабочего на мучение бездельем. Но самым тяжким стало для него насильственное отчуждение от группы, частью которой он себя считал. — Специалист-менеджер задумался, подбирая иллюстрацию, способную помочь мне, иностранцу, глубже понять иезуитское изуверство концерна, и сказал: — В европейских языках в слове «я» заключен смысл: «индивидуум», «личность». В японском языке слово «дзибун» — эквивалент европейского «я» — означает «моя доля», «моя часть». Японец рассматривает себя частью какой-либо общности. Концерн лишил рабочего возможности считать себя такой частью, по существу отнял у него «я», причем сделал это всенародно, вызвав у рабочего психический шок.

Община изобретательней средневековых монахов-доминиканцев в придумывании форм наказания инакомыслящих и настойчивее и хитрее инквизиции в преследовании еретиков.

— Сначала мне срезали заработную плату. Потом лишили возможности заниматься журналистикой — перевели в редакции на техническую должность. Затем редактор журнала потребовал, чтобы я ушел «по собственному желанию».

Тэцудзи Ёкота говорил нервно и торопливо. Боль искажала его лицо и это, как выяснилось позже, была не только боль обиды.

Взять у Ёкота интервью для Советского телевидения я решил после выхода книги, в которой он разоблачил так называемую мясную мафию, грабящую, в прямом смысле слова, японских потребителей. И вот в просторном вестибюле токийского отеля «Палас» Ёкота рассказывал перед нашей кинокамерой о книге и о том, что произошло, когда она увидела свет.

Япония сама производит немного мяса и импортирует мясные продукты из-за границы. На прилавках импортное мясо появляется с ценниками, на которых стоимость указана за сто граммов,— торговцы, надо полагать, опасаются, что, обозначив цену за килограмм, вызовут у покупателей инфаркт. И не исключено, что некоторых из них инфаркт действительно хватил, когда из книги Ёкоты они узнали — мясо при ввозе в Японию стоит в 8—10 раз дешевле, чем на прилавке.

Первой наживается на мясном импорте полуправительственная Корпорация содействия развитию животноводства. После того как мясо проходит через нее, цена возрастает вдвое. Далее продукт совершает длинный и извилистый путь по сети оптовиков и в каждой ее ячейке становится дороже. Часть наживы оседает в сейфах корпорации и оптовиков, а часть оказывается в карманах чиновников министерства сельского хозяйства и политиков из правящей

партии. Это — плата за их содействие разбоем торговцев и чиновников. «Аферы мясной мафии похлеще тех, что проделывали участники «дела Локхид», — заключил Ёкота в своей книге. — Власть и богатство мафии невероятны».

Эти-то власть и богатство и обрушились на отступника от законов общины. Ведь Ёкота работал в журнале, издававшемся Корпорацией содействия развитию животноводства, иначе говоря, в «общинном печатном органе».

— Я отказался подчиниться требованию редактора и уйти из журнала, — продолжил Ёкота рассказ перед кинокамерой. — Тогда по приказу шефа послушные ему работники принялись травить меня и даже избили. — Ёкота осторожно дотронулся до левой руки. — А сегодня меня уволили...

Журналист умолк, и я, повернувшись к кинокамере, захотел подытожить интервью. Однако едва произнес: «В конституции Японии есть статья 16-я...», как человек в черном костюме встал между мной и кинооператором.

— Здесь нельзя брать интервью! — резко сказал он.

— Неправда, журналисты часто используют вестибюли гостиниц. Кроме того, я заручился согласием гостиничного менеджера, — возразил я. — Да и снимаем мы в самом дальнем углу, где никому не можем помешать.

— О чем интервью? — не унимался человек в черном, приготовив блокнот и карандаш. — Что за книгу вы держите? Я служащий отеля, — представился наконец он.

Вопросы явно выходили за рамки компетенции гостиничного служащего.

— Вы крутились вокруг нас с самого начала съемок и прекрасно слышали, о чем мы говорили, — сказал я и с микрофоном шагнул к человеку в черном. — У меня вопрос теперь к вам: «Кто подослал вас помешать господину Ёкота сделать заявление для телевидения?»

Человек в черном отпрянул, засеменял к выходу из отеля и кликнул дежуривших там сотрудников внутренней охраны. Подвести итог интервью пришлось на улице:

«В конституции Японии есть статья 16-я, гарантирующая свободу слова, и статья 21-я, провозглашающая свободу печати. «При звоне военной амуниции, как презренны все конституции»,— говорил Козьма Прутков. Японская конституция презренна и при безмолвных репрессивных действиях мощных экономических и политических общин».

Уровень самоубийств в Японии — двадцать на 100 тысяч населения — один из самых высоких в мире, даже выше, чем в США. Было время, когда самоубийцы сводили счеты с жизнью на острове Осима. Они бросались в кратер вулкана. Поскольку обязательное приобретение при поездке на остров пароходных билетов в оба конца остановить самоубийц не могло, муниципальным властям Осимы пришлось обнести кратер высокой оградой.

В начале 80-х годов полиция стала находить тела самоубийц в лесу на склоне горы Фудзи. «Лес самоубийц», как окрестили это место газеты, притягивал, словно магнитом, отчаявшихся людей со всей Японии. Полиция решила воздействовать на природенный эстетизм японцев и у въезда в лес поставила столб с крупной надписью: «Помните, что тела самоубийц пожирают в лесу звери и что трупы разлагаются и смердят на 50 метров вокруг».

Я подробно рассказываю об этом потому, что у японцев весьма своеобразное отношение к самоубийству, воспитанное тоже общинным сознанием. Чаще всего не сами по себе материальные невзгоды, неизлечимая болезнь или несчастная любовь толкают японца наложить на себя руки. Японец отказывается жить, когда, окруженный бедами, он теряет взаимопонимание с коллегами, с членами семьи, когда не находится никого, кто смог бы его утешить, оказать психологическую поддержку. Иными словами, лишившись в общине опоры, японец начинает чувствовать себя выкинутым из нее вместе с хламом, мусором и недугами. И если участь, что японская традиция требует задумываться о смысле не жизни, а смерти, то японец покорно следует заповеди из «Бусидо» — свода самурайских философских концеп-

ций «Путь война»: «Когда для выбора имеются два пути, выбирай тот, который ведет к смерти».

Вероятно, нигде не ощущаешь большего одиночества, чем в токийском метро в предзакатный час. Не дающий тени люминесцентный свет ровно заливают желтокафельные длинные подземные переходы и просторные залы, усиливая чувство пустоты и щемящей сиротливости. Жалюзи на окнах и дверях многочисленных магазинов, лавок, кафе, ресторанов, которых под землей не меньше, чем наверху, еще опущены, рекламные витражи с девицами, самозабвенно красящими губы помадой «Сисэйдо», радостно одевающими белье «Вакол» и падающими в обморок от восхищения автомашиной «Тоёта-Королла», еще мертвы. Жалюзи и решетки со скрипом спрячутся в потолок и витражи вспыхнут разноцветными огнями, когда в метро войдут первые пассажиры.

У лестницы на улицу замечаю длинную картонную коробку с надписью на боках: «Холодильник «Тосиба». Нет, на сей раз это не реклама. В коробке что-то зашуршало, крышка отодвинулась в сторону, и, как в сказках про привидения, появилась человеческая голова. Дзиро Ямакаву, кому коробка из-под холодильника служила домом, я предупредил накануне, что буду снимать его для Советского телевидения.

На 20 тысяч иен, которые я подарил Ямакаве, он вымылся в бане, постригся, побрился, купил брюки. Обитатели ночлежки в спектакле «На дне» выглядели бы франтами в сравнении с Ямакавой, каким он был вчера. Лохмотья из мхатовского реквизита воссоздают на театральной сцене колорит мира отверженных, но не вызывают у зрителей чувства гадливости. Лохмотья же Ямакавы заставили бы зрителей, я уверен, выключить телевизор.

Дзиро Ямакава поселился в метро 20 лет назад. «Все свое ношу с собой». Похоже, это сказано про него. С горькой иронией Ямакава назвал себя «самым свободным человеком в Токио» — свободным от работы, от денег, от семьи, от

забот. «Если бы можно было сделаться еще и свободным от голода, я бы считал себя и самым везучим человеком», — добавил Ямакава. Но это, конечно, бравада.

— Я ничего не делаю, ничем не занимаюсь, — сказал Ямакава, когда кинооператор включил камеру. — И так каждый день. Из месяца в месяц. Из года в год. Я собираю выброшенные пассажирами журналы, газеты. И, если они чистые, продаю их, чтобы купить еду. Я не один здесь такой. Выброшенных газет и журналов не хватает на всех, и между нами случаются драки.

Всеведущая японская статистика утверждает, что через эту станцию метро ежедневно проходят около 600 тысяч человек. Восемнадцать миллионов в месяц. Но при виде Ямакавы ни у кого не возникало за все 20 лет желания соотнести жизнь бродяги со статьей 25-й конституции страны. Статья гласит: «Все имеют право на поддержание минимального уровня здоровой и культурной жизни». Такое желание не появилось не только потому, что 70 процентов японцев никогда не держали в руках основной закон страны. Как и для Ямакавы, он бесполезен для них и, следовательно, неинтересен. Безразличие к Ямакаве и ему подобным вызвано прежде всего тем, что отринутому общиной человеку может оказать помощь лишь сама община, если, конечно, простит изгоя, и никто другой.

Но не окажет помощь Ямакаве община, с которой он когда-то связал судьбу, и не примет она его опять в свое лоно. Ямакава участвовал в забастовке, что, с точки зрения хозяина фирмы, где Ямакава работал, было нарушением интересов общины и попранием чувства «гири». Другие рабочие не посмели перечесть общинному лидеру, который и уволил Ямакаву. Я не преувеличил, назвав изгнание из общины высшей мерой наказания.

— Что вы думаете о своем будущем? — спросил я Ямакаву.

— У меня нет будущего, — сказал он. — Человек, опустившийся на дно, подняться уже не может. Ему не дадут

сделать это. Я теперь не живу, а только существую. И думать о будущем мне совсем не хочется. Единственное, что волнует меня, как прожить сегодня.

— Чувствуете ли вы в себе волю к жизни?

— Нет. Воли у меня нет,— ответил Ямакава.

— Нисколько?

— Совсем нет. Я не могу да и не хочу бороться. Для меня все кончено.

Аристотель афористично заметил, что человек вне общества — либо бог, либо зверь. Места богов давно заняты. Ямакава может рассчитывать лишь на пожизненную звериную конуру, устроенную в картонной коробке у выхода из метро.

Ямакава не отправился ни на остров Осима, ни в «Лес самоубийц». Однако, лишенный опоры, какой представляется японцу общинное «ниндзё» — чувство заботы и любви, возникаемое между родителями и детьми, разве не покончил Ямакава с собой еще 20 лет назад?

Стремясь укрепить свои позиции, обеспечить возрастание прибылей, японские предприниматели сделали ставку на культурно-исторический феномен нации — на общинное сознание, формирующее примитивный коллективизм. Разумеется, общинное сознание не в состоянии преодолеть антагонизм между трудом и капиталом. Но в специфических японских условиях общинное сознание в большей мере соответствует потребностям капитала в самовозрастании, чем взращенный буржуазным строем индивидуализм. Здесь-то и кроется одна из причин, почему весы, фиксирующие степень неравномерности капиталистического развития, и клонятся сейчас в пользу Японии.



**Глава четвертая, рассказывающая о том,  
как вынуть глаз у живой  
лошади, чтобы она этого  
не заметила**

**Неоплатный долг**

В разговорах о своих фирмах, учреждениях, организациях японцы употребляют обычно слово «ути». Прямое значение этого слова — «дом», «семья».

— Можно отказаться от прежних взглядов, развестись и жениться снова, можно взять новые фамилию и имя, недопустимо лишь одно — изменить фирме, — услышал я от сотрудника концерна «Мацусита дэнки», ведавшего кадрами.

Высказывание кадровика — образное изложение сути пожизненного найма, одного из элементов японской организации труда. Основываясь на сказанном, заманчиво сделать такой вывод: связь «до гробовой доски» нанимателя и нанимаемого — плод общинности, пронизывающей сознание, жизнь и поведение японцев. Однако пожизненный найм возник не благодаря общинной философии. Она лишь помогает обосновывать его необходимость.

В XV—XVI веках общинное сознание пустило глубокие корни в японском обществе, но никто не считал обязательной для вассала преданность феодалу. Самураи — воинское сословие — легко отворачивались от обедневших князей и переходили на службу к князьям сильным и богатым, которые были в состоянии хорошо платить. И только с укреплением централизованной власти — ее сосредоточил в своих руках клан Токугава — непреложным правилом сделался конфуцианский постулат: «Самурай не может служить двум князьям, как преданная жена не может выйти замуж второй раз».

В период быстрого развития японского капитализма после революции Мэйдзи в 1868 году текучесть рабочей силы на предприятиях превышала 70 процентов, а в некоторых случаях, ставших хрестоматийными в литературе об истории японской промышленности, кадры на заводах и фабриках менялись в течение года полностью. Вряд ли есть нужда объяснять, сколь неблагоприятно сказывалось это на производстве и, следовательно, на величине прибылей. И предприниматели задумались над тем, как утвердить на заводах и фабриках общинные порядки.

Капиталисты начали с улучшения условий труда и быта рабочих, не без оснований полагая, что расходы на это окупятся сторицей — повышением производительности труда и, следовательно, увеличением прибыли. Со временем неадекватность «отеческой заботы» предпринимателей степени эксплуатации рабочих должна была сделаться очевидной, и потому вслед за мерами экономическими последовали меры идеологические, призванные оправдать корыстные действия предпринимателей. Пожизненный найм был объявлен концентрированным выражением «японского духа», что является синонимом духа общинного и, значит, делом чуть ли не богоугодным. Пожизненный найм, позволяя предпринимателю-«отцу» в рамках фирмы-«семьи» вить веревки из рабочих-«детей», не обременял в конце XIX — начале XX века капиталистов особо длительной заботой

о каждом «ребенке» — средняя продолжительность жизни японского мужчины составляла тогда 44 года.

Освященный традицией пожизненный найм обрел в 1938—1939 годах силу юридического закона — правительство приняло декреты «О всеобщей мобилизации нации» и «О всеобщей регистрации рабочих». Прикрепление трудящихся к месту работы и их вынужденная готовность приносить личные жертвы ради предприятия-«семьи» диктовались потребностями быстрейшего перевода промышленности на военные рельсы.

Для Соединенных Штатов Америки разгром японского милитаризма означал, что Япония повержена как враг военный. Но это отнюдь не исключало того, что потенциально она может стать врагом торговым. И чтобы не позволить Японии быстро восстановить индустриальную мощь, генерал Макартур, наряду с другими мерами, предусмотрел возрождение на японских предприятиях системы пожизненного найма. При этом Макартур следовал советам американских экономистов, которые сказали ему так: «Подобная форма найма — исторический анахронизм, нелепый в условиях индустриализирующегося общества и вредный с точки зрения динамичности производства». Я процитировал строки из доклада группы американских экспертов, побывавших в Японии в первый послевоенный год. Эксперты не ошибались, если исходить из концепций американского менеджмента. Но эксперты не учли способности японских предпринимателей поставить себе на службу общинное сознание.

Японский деловой мир безропотно подчинился приказу оккупационных властей, и сейчас Акио Морита, основатель фирмы «Сони» и председатель ее правления, на беспрестанно задаваемый ему американскими журналистами вопрос, почему продуктивность труда растет в Японии быстрее, чем в США, неизменно отвечает: «К счастью, у нас действует система пожизненного найма, которую по иронии судьбы нам навязали Соединенные Штаты в период оккупации».

И каждый раз в голосе Мориты звучит, по замечанию журналистов, изрядное злорадство.

У Мориты есть основания злорадствовать. «Американские рабочие лишены психологической гарантии занятости, которая столь характерна для японского общества. У рабочего же в Японии есть глубокая убежденность в том, что ему не нужно заботиться о получении работы и о своем доходе». Это признание принадлежит П. Дракеру, одному из самых видных американских ученых в области менеджмента.

Дракеру следовало бы оговориться, что «глубокой убежденностью», о которой он толкует, обладает лишь часть японских трудящихся, занятых на крупных предприятиях в качестве постоянных работников, да и у тех ее остается в последнее время все меньше, хотя предприниматели не ослабляют усилий, чтобы эту убежденность сохранить у максимально большого числа рабочих и служащих.

Дракер не единственный, кто отдает предпочтение японским предприятиям перед американскими с точки зрения психологической атмосферы на них. «По сравнению с США преданность персонала фирме в Японии выше, а усердие в работе — более распространенное явление», — написал профессор социологии и председатель совета по восточноазиатским исследованиям в Гарвардском университете Э. Фогель.

Цифры статистики подтверждают выводы теоретиков менеджмента. Среднегодовая текучесть рабочей силы в США составляет 26 процентов. Бывают периоды, когда в американских компаниях сменяется в течение короткого времени половина рабочих, в отдельные годы — до 90 процентов. В Японии же текучесть кадров в 6—8 раз ниже, а в концернах «Маусита дэнки», «Сони», «Тоёта», «Ниссан» она не превышает полутора-двух процентов.

Хироси Хадзама, профессор университета Васэда, характеризует пожизненный найм как обязательство

нанимателя обеспечивать нанимаемого рабочим местом так долго, как это только возможно, и планировать производство таким образом, чтобы развивать фирму и удовлетворять до определенной степени потребности нанимаемого, и ответное обещание нанимаемого оставаться на рабочем месте так долго, как это возможно, и связывать свое настоящее и будущее единственно с успехом предприятия. Внешне практика мало расходится с подобным теоретическим построением, но только внешне. Пожалуй, хитрость и ловкость японских предпринимателей, превративших пожизненный найм в способ отхватывать необыкновенную выгоду, наиболее ярко можно выразить японской поговоркой: «Они и у живой лошади глаз сумеют вынуть».

Окончив 12-летнюю общеобразовательную школу, Хироси Сасаки поступил в техническое училище при автостроительной фирме «Ниссан». Оттуда пошел работать в штамповочный цех автозавода в городе Оппама. «Семья» фирмы «Ниссан» приняла в свое лоно Сасаки, то есть дала ему статус постоянного рабочего. Это означало, что фирма распространила на Сасаки «ниндзё» — родительскую любовь и заботу, а Сасаки, приняв любовь и заботу, согласился оплачивать их выполнением долга признательности. Этот долг ничуть не уменьшается со временем. Когда Сасаки взяли в фирму «Ниссан», в Японии насчитывалось 600 тысяч безработных. В 1984 году их стало свыше 1,5 миллиона. В течение последующих 10—15 лет сделаются лишними, как утверждает правительственное Управление экономического планирования, 1 770 000 работников одинаковой с Сасаки квалификации. Так что долг признательности Сасаки за предоставление ему работы сейчас даже возрос.

Но забота фирмы не ограничивается предоставлением работы.

Сасаки женился на девушке, тоже работавшей в фирме «Ниссан», и переселился из общежития для холостяков в дом, принадлежавший фирме, где с Сасаки брали арендную

плату, не превышавшую 6—7 процентов месячного семейного дохода. Для сравнения укажем, что арендная плата за жилье в государственных домах, считающихся в Японии самыми «дешевыми», забирает до 30 процентов дохода японской семьи.

После рождения второго ребенка Сасаки решил обзавестись собственным домом. Фирма «Ниссан» через дочернюю компанию, занимающуюся операциями с недвижимостью, помогла Сасаки купить землю дешевле, чем она обходится обычно, а банк, с которым связана фирма, предоставил Сасаки льготный кредит на строительство.

Со значительной скидкой фирма продала Сасаки легковой автомобиль «Ниссан Санни». Сасаки пользуется спортивным залом при заводе, его жена посещает курсы икебаны в культурном центре фирмы. Фирма делает за Сасаки взносы в различные фонды социального страхования, частично берет на себя его расходы на медицинское обслуживание.

В фирмах «Ниссан», «Мацусита дэнки», «Хитати» ассигнования на социальные нужды достигают 40—50 процентов фонда заработной платы. Вероятно, Сасаки догадывается: фирма несправедливо оценивает его труд и ее расходы на социальные нужды Сасаки — это часть невыплаченной ему зарплаты. В стоимости продукции фирмы «Ниссан» доля заработной платы составляет только 7 процентов, а в стоимости продукции, например, американской компании «Форд» — 30 процентов, хотя хозяев «Форда» никак нельзя заподозрить в филантропии.

В 1979 году, к примеру, производительность труда в японской промышленности увеличилась на 11,8 процента, а реальная заработная плата возросла лишь на 3,7 процента. Год спустя производительность труда японских рабочих, таких, как Сасаки, поднялась на 8,9 процента. Реальная же заработная плата уменьшилась на 0,1 процента. Некоторые японские экономисты считают, что, даже учитывая ассигнования крупных фирм на социальные нужды

своих работников, все равно норма эксплуатации достигает в монополистическом секторе 300 процентов — гораздо больше, чем в какой-либо другой развитой капиталистической стране. В. И. Ленин называл подобного рода действия предпринимателей «последним словом самой бесшабашной капиталистической эксплуатации»<sup>1</sup>.

Сасаки не знает, сколь велика степень эксплуатации его труда. И трудно, конечно, ему избавиться от представления о фирме как о заботливой семье. И потому сохраняет Сасаки преданность фирме.

Знает он, что, пока верен фирме, она его не уволит, даже если производство автомобилей сократится. Фирма поступит, как надеется Сасаки, подобно, например, металлургическому концерну «Ниппон стил»: из-за падения спроса на сталь концерн закрыл один из своих заводов в городе Кимицу, а рабочих и служащих перевел на созданный в окрестностях завода сельскохозяйственный комплекс. Или подобно концерну «Мацусита дэнки». После энергетического кризиса сбыт цветных телевизоров сократился и 10 тысяч рабочих концерна оказались не у дел. Их не уволили. С телевизорных заводов рабочих перевели в сектор сбыта концерна, где они полгода занимались торговлей готовыми телевизорами, пока не продали все, что скопилось на складах.

Знает Сасаки и другое: благополучие его и семьи будет тем продолжительнее, чем дольше сохранится в фирме высокий уровень производства. Естествен поэтому строй рассуждений Сасаки: «Я чувствую ответственность за каждый автомобиль, создаваемый фирмой. Если я слышу, что автомашина фирмы «Ниссан» имеет какой-либо недостаток, я испытываю ощущение личной вины».

Забота о Сасаки и его семье обходится фирме в немалые деньги. Но разве не окупаются эти «вложения в персонал» встречной заботой вечного должника Сасаки о количестве

---

<sup>1</sup> См.: Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 140.

и качестве выпускаемой им продукции? Разве «вложения в персонал» не оборачиваются для фирмы «Ниссан» барышами более высокими, чем прибыли многих других японских и зарубежных компаний?

На заводах американской автостроительной компании «Форд» один работник произвел в 1982 году в среднем 13 автомашин, а на каждого работника фирмы «Ниссан» пришлось тогда 46 новых автомобилей. С тех пор разрыв увеличился, надо полагать, еще больше, поскольку производительность труда в «Ниссан» возростала на 10 процентов в год, а в «Форде» застыла на прежнем уровне. В фирме «Ниссан» не только больше производят автомашин, но и делают их лучше. Японский автомобиль ломается в 10 раз реже, чем американский. Что касается прибылей, то «Ниссан» занимала второе место в списке самых преуспевающих японских фирм.

В 55 лет Сасаки уйдет с завода по возрасту. До получения государственной пенсии надо ждать 5 лет. Однако она ничтожна. В Японии бюджетные расходы на пенсии — одни из самых низких в мире — менее одного процента национального дохода. На пенсию семья существовать не может даже впроголодь. «Ниссан», как и все частные фирмы в Японии, пенсий не выплачивает. Уходящему из фирмы по старости работнику она вручит выходное пособие.

Средняя продолжительность жизни японского мужчины превосходит теперь 74 года. Покинув работу, Сасаки будет иметь «в запасе» еще лет пятнадцать — двадцать, а то и больше. Да и детям еще предстоит помогать. Если Сасаки и удастся устроиться на временную работу, на постоянное место пожилых не берут, заработная плата все равно не покрывает повседневных семейных расходов. Однако надежда на повторное трудоустройство мала — по прогнозу Управления экономического планирования, вместе с Сасаки станут искать временную работу 900 тысяч его ровесников. Значит, от выходного пособия будет зависеть существование Сасаки и его семьи.

Сознание этого не покидает Сасаки никогда. Вот почему он ежедневно трудится с полной отдачей сил, причем в самом прямом смысле. Бывает, возвращается домой уставшим настолько, что засыпает за обеденным столом. Сумма выходного пособия в значительной степени обуславливается финансовым состоянием фирмы, и Сасаки хочет, чтобы к моменту его увольнения по старости дела в ней шли хорошо.

Сасаки не помышляет о перемене работы — ведь размер выходного пособия исчисляется путем умножения месячного заработка на количество проработанных в фирме лет. Сасаки не допускает и малейшего нарушения дисциплины — за уже истекшие 20 лет пребывания на заводе он ни разу не опоздал к началу рабочей смены — и поэтому резонно рассчитывает, что на величине выходного пособия отразится его примерное поведение.

Сасаки так прилежен, что из 15 дней положенного ему ежегодного оплачиваемого отпуска использует только неделю, да и то не всю сразу, а прибавляя по одному дню к субботам и воскресеньям. Взять весь отпуск и вдобавок в один прием — «непатриотично» по отношению к фирме-«семье». Отказ от сверхурочных работ, часто неоплачиваемых, располагается на шкале общинных моральных ценностей против отметки «пренебрежение интересами фирмы-«семьи». Непатриотичность и пренебрежение интересами фирмы неблагоприятно сказываются на сумме выходного пособия.

На заводе фирмы «Ниссан» в городе Оппама точечную сварку автомобильных кузовов выполняют роботы. Они и задают темп технологической цепочки, которая продолжается в цехе сборки. Здесь люди наполняют плывущие на конвейере кузова всем тем, что необходимо иметь автомобилю.

Молодой парень с отверткой в одной руке и тремя шурупами в другой нырнул в открытый багажник. Он лег там плашмя — я видел только локоть, торчавший наружу.

Три одинаковых молниеносных движения рукой, и парень пулей вылетел из багажника. Длинными быстрыми скачками, похожими на те, какие в тройном прыжке предшествуют завершающему толчку, парень достиг стеллажа рядом с конвейером, схватил новые три шурупа и, словно спортсмен, рвущийся к рекордному флажку у дальнего края ямы с песком, кинулся в багажник следующего кузова. Три четверти часа — от начала этого беличьего бега в колесе до сигнала на пятнадцатиминутный перерыв — парень ни на миг не сбавил скорости.

Казалось, люди на конвейере ходят на роботов. Или это роботы наделены сходством с людьми? Если исходить из японской специфики, оба сравнения правомерны. Ведь и роботы и люди используются на крупных предприятиях в Японии пожизненно, до изнашивания или старения — физического и морального. Разница лишь в одном: человеку далеко не безразлично, имеет он работу или лишен ее. Потому-то парень на конвейере и старался не отстать от роботов.

Когда я вошел в конструкторское бюро телевизионного завода концерна «Мацусита дэнки», повторилось то, чему я уже был свидетелем на сборочном конвейере здесь же, на заводе — никто из двух десятков инженеров, чертежников, операторов счетных машин не оторвался от дела, никто не бросил и взгляда в сторону иностранца.

— В конструкторском бюро хронометрировано время всех операций, — объяснили мне.

И не только операций. Восемь минут за смену позволено потратить сотруднику конструкторского бюро на туалет, на «перекуры». Сорок пять минут — продолжительность обеденного перерыва. Отлучаться за пределы завода запрещено. Книгу или справочник приносит из библиотеки в конструкторское бюро курьер. Время, которое ему требуется, хронометрировано тоже. Совещания в рабочее время не проводятся. «Планеркам», «летучкам» отведены пятнадцать минут до начала смены. Инженеры не

делают того, что входит в обязанности чертежников или операторов счетных машин. Даже карандаши точит для них специально приставленный к такой работе человек. Концерн считает, раз он платит инженерам-конструкторам за технические идеи и их разработку, значит, за свои деньги должен получать максимум идей и наибольшее количество разработок.

Концерн считает, что пожизненный найм работников обходится ему слишком дорого, чтобы разбрасываться минутами, которые могут принести прибыль. Не допускают напрасной траты времени и сами работники — их долг признательности слишком велик, а жизнь чересчур коротка.

В своеобразных условиях Японии пожизненный найм способствует повышению эффективности капиталистического производства не только потому, что благодаря такой форме организации труда увеличивается его продуктивность. Постоянным работникам крупных предприятий — весьма многочисленной и наиболее квалифицированной части рабочего класса — интенсивно внушается уверенность в «пожизненной» занятости, и они, как правило, не противятся совершенствованию технологии и автоматизации производства. Здесь — одна из причин того, что Япония лидирует в изготовлении и применении автоматизированных гибких производственных систем, промышленных роботов, компьютеров.

Начиная с 1975 года выпуск в Японии автоматизированных гибких производственных систем возрастал ежегодно в среднем на 70 процентов. Подобные темпы приводили американских конкурентов в смятение. В 1985 году в Японии использовались уже 164 тысячи промышленных роботов — больше, чем во всем остальном капиталистическом мире.

«Двадцать пять лет назад, когда я поступил в фирму «Хитати», — рассказывал инженер этого электронного и электротехнического гиганта корреспонденту французского журнала «Нувель обсерватер», — мы с помощью про-

вода и отвертки с трудом пытались скопировать старые приборы компании «Рэйдио корпорейшн оф Америка». А теперь мы, японцы, держим в руках 75 процентов мирового рынка полупроводников».

США — родина компьютеров. Но в японском академгородке Цукуба конструируется компьютер, который станет совершать 10 миллиардов операций в секунду — в 100 раз быстрее, чем самый новый компьютер в Америке. На мой вопрос, как мне доходчиво объяснить зрителям телерепортажа из Цукубы, сколь непохож будущий японский компьютер на все ныне имеющиеся, инженер-разработчик сказал:

— Если бы мы построили этот компьютер, используя теперешнюю технологию, он оказался бы величиной с тот московский стадион, где вы в 1980 году открывали Олимпийские игры. Наш же новый компьютер будет не больше стиральной машины.

Сонм специалистов по полупроводникам с вызывающей головокружение зарплатой священнодействует на предприятиях в знаменитой Силиконовой долине в Калифорнии. В стерильно чистых комнатах, облаченные в специальные сапоги и перчатки, в белые халаты и шапочки, инженеры копошатся в оранжевом свете, словно сонные рыбы в аквариуме. Специалисты эти делают самые миниатюрные в мире микросхемы. Двадцать процентов продукции отправляется в брак из-за несовершенства человеческого глаза и недостаточной проворности людских рук.

В Японии те же микросхемы производят роботы, которым неизвестна усталость и чужды ошибки. Через ЭВМ роботов контролирует небольшое число выпускников университетов с начальной, то есть невысокой, заработной платой. Их задача — лишь следить за показаниями приборов.

О том, в какой мере высокое качество японской продукции зависит от пожизненного найма, я спросил у председателя правления фирмы «Сони» Акио Мориты.

— Это — широкий комплекс связей,— ответил он.— Назову лишь главную, на мой взгляд, связующую нить. Рабочий бывает виновным в браке только на 10—15 процентов,— убежденно сказал Морита.— На 85—90 процентов ответственность за брак ложится на руководителей производства — на бригадном, цеховом, заводском, фирменном и отраслевом уровнях.

Я не посмел усомниться в правоте Мориты, поскольку он сам — руководитель производства на «фирменном», выражаясь его словами, уровне.

— Брак идет там,— объяснял председатель правления фирмы «Сони»,— где руководителями плохо организован труд, где отсталая технология, несовершенные механизмы, где используется низкосортный исходный материал. Проблема качества не решается быстро,— подчеркнул Морита.— Менеджерам подчас требуется для этого продолжительный срок. Им нужна, кроме того, уверенность в стабильности своего положения в фирме, чтобы они могли спокойно разработать и без опаски за свое будущее применить самое радикальное решение проблемы. Почему без опаски? — Морита взглянул на меня, словно желал удостовериться, правильно ли предугадал мой вопрос, и, заметив, что я утвердительно кивнул, сказал: — Нередко решение проблемы качества заставляет поступиться на время прибылями. В Японии это осуществимо, а вот, к примеру, в Америке нет. Там управляющие стремятся к немедленным прибылям.

Хочу прервать рассказ председателя правления фирмы «Сони» Акио Мориты, чтобы указать, почему японские фирмы меньше, чем американские, заинтересованы в сиюминутной максимальной прибыли. Это вызвано отчасти тем, что деньги акционеров, желающих сразу же получать большие дивиденды, обеспечивают только одну шестую часть капиталов японских фирм, тогда как в США акционерный капитал составляет половину средств, имеющихся в распоряжении фирм. Для банков же, кредитами которых

широко пользуются японские предприниматели, очень важно иметь уверенность в долговременном и поступательном росте предприятия. Как и сами фирмы, банки готовы отложить получение немедленной прибыли ради того, чтобы фирма, усовершенствовав свою деятельность, изыскав новые дополнительные формы эксплуатации труда, могла бы завтра получить большую, чем сегодня, прибыль.

— Если американские управляющие не обеспечивают месячную, квартальную, полугодовую, годовую прибыль, их увольняют,— продолжил Морита. (Это соответствует действительности. Известны случаи, когда в течение года 25 процентов управляющих американских фирм менялись, причем эти кадровые изменения касались даже вице-президентов.) — Где уж им,— Морита всплеснул руками,— разрабатывать долгосрочную стратегию улучшения качества! В Японии же менеджеры наняты пожизненно, у них есть стимул заботиться о будущем фирмы, о товарах, которые она станет выпускать через пять, десять или пятнадцать лет.

Это преимущество японских фирм начинают сознавать и американские предприниматели. «Японцы борются за 2010 год, а западные компании заботятся о прибылях в следующем квартале»,— с горечью сказал вице-президент американской фирмы «ЗМ» Эдоардо Пьеруцци.

#### **«Сезон охоты»**

Дневное оживление приходит в токийские деловые кварталы Маруноути и Отэматэ позже, чем в другие районы японской столицы: между девятью и десятью часами людские потоки выплескиваются на дотолу пустынные улицы из Токийского вокзала, из метро и растекаются к зданиям банков, фирм, государственных учреждений. Сплошь из них и состоят кварталы Маруноути и Отэматэ. Так происходит круглый год, кроме 1 октября, когда длинные

очереди молодых людей выстраиваются на рассвете у еще закрытых стальными жалюзи дверей. В этот день в Японии начинается «сезон охоты».

Рассказывают, что в 1890 году тогдашний министр финансов принц Масаёси Мацуката со шляпою в руке пришел за милостью к Яносукэ Ивасаки, основателю и владельцу торгового дома «Мицубиси сёдзи». Ныне — это крупнейшее в Японии торговое предприятие. Японские финансы находились в полном расстройстве, и, чтобы спасти их, принц попросил Ивасаки купить у государства большой пустырь Маруноути. Богатый купец легко отдал за него 1,5 миллиона иен. Сейчас за такие деньги в Маруноути можно купить чуть больше 50 квадратных сантиметров земельной площади. Друзья поинтересовались у Ивасаки, зачем ему пустырь? Ивасаки объяснил: «Я обнесу его забором из бамбука, запущу тигров и мы станем устраивать там тигровую охоту».

В наши дни вокруг Маруноути протянулся иной, незримый забор — из самых больших в Японии состояний. Непросто проникнуть за него: внутри собрались люди, в сравнении с которыми жестокие и кровожадные тигры выглядят ленивыми домашними котами. Здешние обитатели — владельцы или распорядители состояний. Состояния притягивают к себе сильнее, чем богатства Востока манили крестоносцев и золото инков — испанских конкистадоров. Потому сохранилась здесь и охота. Она осталась столь же опасной и трудной, хотя теперь охотятся здесь не на тигров, а на рабочие места. Удачливому стрелку откроется проход в заборе, окружающем Маруноути. Для несчастливца охота может оказаться началом жизненного краха.

Охоту открывают 1 октября выпускники высших учебных заведений. Через полгода им предстоит получить дипломы университетов и колледжей — учеба оканчивается в Японии 30 марта. Юноши и девушки имеют право, как определило министерство труда, прийти в первый день октября в частную компанию или в министерство и предложить свои услуги.

Мое внимание привлекает оранжевая туристская палатка на гранитных ступенях терракотового небоскреба между парком, ограничивающим Маруноути со стороны императорского дворца, и Токийским вокзалом — центром квартала. Подхожу ближе и наблюдаю, как юноша, побрившись в палатке механической бритвой, надевает белую рубашку, строгий галстук, темно-синий костюм-тройку, тщательно приглаживает коротко постриженные волосы и, уложив палатку в походный мешок, становится у входа в небоскреб первым. Он надеется, что кадровики располагающейся здесь фирмы по достоинству оценят его жгучее стремление поступить к ним служащим. Открывается станция метрополитена, и в затылок первому становится второй, третий... десятый... сотый соискатель рабочего места. К восьми часам утра цепочке темно-синих костюмов-троек не видно конца. Тысяча двести молодых людей претендовали на 154 вакантных места.

Иду вдоль очереди. Спрашиваю о темах дипломных работ, чтобы составить представление о специализации выпускников. «Французская литература XVIII столетия», «Растительность острова Садо», — слышу ответы. Называют темы из истории, математики, химии, даже астрономии.

Что это за фирма, куда рвутся попасть «и физики и лирики»? Фирма занимается страховыми операциями. В ней — высокая заработная плата. Быстрое развитие страхового дела позволяет думать о надежности этого вида бизнеса. Оттого самая длинная в Маруноути очередь и выстраивается 1 октября у подъезда фирмы.

Вспоминаются съемки телерепортажа в семье инженера-программиста Кэйити Кобаяси. На ее примере я хотел показать жизненные проблемы, волнующие японцев. В интервью с третьим поколением семьи — девятиклассницей Куниэ задал вопрос:

— Кем ты хотела бы стать, когда вырастешь?

— Мне очень нравится биология, — ответила Куниэ. — Я хотела бы заниматься ею.

— А если придется выбирать: или любимая работа, или работа постылая, но зарплата больше, на чем ты остановишься?

— Конечно, выберу зарплату повыше!

— И тебе не будет жалко свою мечту?

— Будет,— сказала девочка.

Вопрос к отцу девятиклассницы, Кэйити Кобаяси:

— Что вы пожелали бы дочери: работу по сердцу или работу, ей чуждую, но лучше оплачиваемую?

— Разумеется, лучше оплачиваемую! — ответил Кэйити Кобаяси.— Ведь цены растут и за все надо платить: за врача, за учебу детей, которые появятся у Куниэ. Ей придется откладывать на старость — на пенсию не проживешь...

У меня закономерно возник вопрос: а устроят ли фирму, занимающуюся страховыми операциями, биолог, филолог или историк? Кадровик фирмы рассеял мое сомнение. «Нам не требуются специалисты,— сказал он.— Нам нужны «чистые листы бумаги». А то, что должно быть написано на них, мы напишем сами». Начальник управления кадров концерна «Мацусита дэнки» высказался определеннее: «Нам нужны положительные умы, а не критиканы. Необходимо, чтобы мы почувствовали: нанимаемые способны понять философию концерна».

Опасение ошибиться в кандидатах столь велико — найм-то пожизненный! — что фирмы осмеливаются нарушать указание министерства труда и задолго до 1 октября командировать кадровиков в привилегированные университеты на поиски «положительных умов».

В концерне «Мацусита дэнки» при отборе кандидатов не удовлетворяются ознакомлением с метрическим свидетельством и с автобиографией. Кадровикам концерна мало диплома учебного заведения и списка экзаменационных оценок. Они внимательно изучат документ, удостоверяющий право голоса, справку об уплате налогов, акт обследования состава семьи.

В «Мацусита дэнки» нельзя устроиться без рекоменда-

ции, причем рекомендуемый должен пользоваться доверием концерна. Хорошо получить рекомендацию от человека, в нем работающего, так как поручитель несет ответственность за свою рекомендацию. Ему можно предъявить иск, если нанятый работник совершит проступок, не проявит должного усердия.

Следующий этап — вступительные экзамены. В концерне «Мацусита дэнки», в автостроительной компании «Тоёта» вчерашние школьники, которым предстоит труд на конвейере или за станком, экзаменуются по математике и японскому языку. Студенты, претендующие на место служащего или инженера, сдают экзамен еще и по специальности, какой учились в университете. Среди добивающихся места инженера нет, понятно, филологов или историков. Это — люди с техническим образованием.

Успешная сдача экзаменов дает право участвовать в собеседовании. Цель его — выяснить личные качества кандидатов, их характер, наклонности, индивидуальные устремления. Кадровиков чрезвычайно заботит, окажутся ли кандидаты психологически совместимыми с уже сложившимися на предприятиях и в конторах коллективами. У кандидатов в рабочие проверяются также физическая выносливость, быстрота реакции, точность глазомера.

Мне рассказывали, что президент одной из фирм готовил для кандидатов в служащие форель. Следя за тем, как они отделяют мякоть от костей, президент пытался определить характер кандидатов. Президент другой фирмы приглядывался к манере кандидатов курить. Если человек держал зажженную сигарету большим и указательным пальцами и ломал окурок в пепельнице, он, как считал президент, неуравновешен, всегда неудовлетворен, склонен к агрессивности. Если же кандидат поворачивал конец сигареты к ладони, он, по мнению президента, мог оказаться скрытным человеком. У того, кто гасил сигарету, выводил круги в пепельнице, президент усматривал манию величия. Подобные примеры постижения человеческой природы вызы-

вают ироническую улыбку, но несомненно одно: подбор кадров рассматривается в японских фирмах как дело первостепеннейшей важности.

Преодолев высокие и многочисленные барьеры, новые работники проникаются дополнительным уважением к фирмам-«семьям», в которые их приняли, еще больше дорожат местом, доставшимся так нелегко.

В большинство крупных компаний новички принимаются условно и зачисляются в штат лишь после прохождения испытательного срока. Он длится от одного до трех лет. В компании «Тоёта» трехгодичный испытательный срок проходят все, без исключения, даже простые рабочие. Во время испытательного срока фирма начинает выводить на «чистых листах бумаги» угодные ей письмена. Три или четыре месяца, иногда полгода, новичков знакомят с той областью бизнеса, которой занимается фирма, скажем, электроникой, автостроением, банковским делом, и с перспективами развития, какие фирма намечает для себя.

Затем новички вникают в организационную структуру фирмы, уясняют выполняемые различными подразделениями функции. Вслед за этим их определяют на конкретную работу в контору или в цех и по истечении недели переводят из отдела в отдел или с участка на участок. Везде обучением новичков занимаются лично заведующие отделами или начальники участков. Они же каждый раз пишут на новичков характеристики.

В компании тяжелого машиностроения «Мицубиси дзюкогё» испытательный срок кандидата в инженеры завершается подготовкой реферата на избранную им тему. Успешная защита реферата означает, что кандидат достоин статуса постоянного работника компании.

Научно-техническая революция усложнила производственные процессы, и фирмам недостает теперь времени и сил самим заполнять полностью «чистые листы бумаги». Допишивают «листы» в особых питомниках. Одним из них является «Школа дьяволов».

## «Школа дьяволов»

Уже не ночь. Но еще и не утро. На фоне чуть посветлевшего неба можно разглядеть плавно разбегающиеся в стороны бока Фудзиямы, а внизу, в долине — тьма, прочерченная светящимися пунктирами уличных фонарей в городе Фудзиномия. Здесь, на границе нового дня и вчерашней ночи — безмолвие и неподвижность. И прежде чем проснулись птицы, пологий горный склон, на котором расположились два длинных здания с галереями на обоих этажах и похожая на армейский плац площадка с флагштоком, вдруг огласилась песней, заставившей меня вздрогнуть — так внезапно и грубо вторглась она в предрассветный покой. Из мощных динамиков грянуло:

Дьявол-фельдфебель требует петь в четыре тридцать утра,  
Мы споем его любимый марш,  
И голос наш, подобно клятве однополчан,  
Пронзит ад до самого дна —  
Дна, где ползаем мы.

Мужчины в одежде, покромом напоминавшей солдатскую форму, стремглав выбежали из зданий и построились на площадке в шеренги. Но дьяволу-фельдфебелю показалось, что построение выполнено недостаточно быстро. «Отставить! Назад!» — прогремел приказ, и мужчины побежали обратно в общежитие-казармы. «Становись!» Опять толпа понеслась к флагштоку. Снова: «Отставить! Назад!» — и чуть погодя: «Становись!» И еще раз: «Отставить! Назад! Становись!»... Вспомнился документальный фильм о муштре в старой императорской армии: «Лечь! Встать! Бегом! Лечь! Встать! Бегом! Лечь! Встать! Лечь! Встать! Лечь! Встать!»

Потом, в интервью, инструктор «Школы дьяволов» Акио Ивата скажет мне: «Вы правы, обучение у нас похоже на армейскую муштру. Но ведь и бизнес есть война». А директор школы Ясуо Мотохаси растолкует: «Общинные условия, воссозданные на предприятиях и в фирмах, застав-

ляют, конечно, персонал добросовестно трудиться. Но этого мало. Надо, чтобы персонал действовал стремительно и безошибочно. Как автоматы».

На верхушку флагштока пополз флаг — на голубом поле распластавший крылья орел. Застывшие в шеренгах люди хором запели гимн: «Мы, учащиеся «Школы дьяволов», славим пот, который выдубил нашу кожу, и кровь, что впитала опыт, добытый потом. Мы славим тебя, наша школа!»

На плацу — 220 человек, очередной поток учащихся. Все — служащие среднего звена промышленных и торговых фирм со стажем работы один-два года. Все, как того требуют правила приема в школу, физически здоровы и имеют спортивную подготовку. Фирмы платят тысячу долларов за 13-дневное пребывание сотрудника в школе. За год курс одолевают пять тысяч человек.

У каждого, кто замер в шеренгах, на куртке — 17 так называемых «лент позора». По числу дисциплин, изучаемых в школе. Сдал зачет, ленточку разрешат снять. Первая дисциплина, какой учащиеся занялись после утреннего построения, зарядки и завтрака, — «Составление отчета». Отчеты пишутся ежедневно — о прошедших сутках учебы. Отчеты вкладываются в конверты и посылаются в фирмы, направившие в школу сотрудников. День ото дня на составление отчета отводится все меньше времени, для его написания выдается листок меньшего размера, но требования к содержанию повышаются — отчет должен быть лаконичным, четким и полным, а главное — точным.

Другое занятие — разговор по телефону. «Впечатление о фирме создается у клиента по первому телефонному звонку в нее, — услышал я от инструктора. — Кроме того, абонентная плата за пользование телефоном зависит в Японии от продолжительности разговоров». В школе обучают говорить по телефону вежливо, как в храме, информативно, как при закладке данных в компьютер, коротко, как при отдаче команды идти в атаку. За две минуты —

ответ на любой поставленный вопрос. Такова цель тренировки по этой дисциплине.

Что может быть привычнее человеку, чем дорога от работы до дома? Но каждый ли в состоянии объяснить ее другому быстро и столь понятно, чтобы тот в одиночку проделал путь, не блуждая и никого не спрашивая? В начале занятий в школе — далеко не каждый. В конце — почти все. Так учащиеся натаскиваются коротко и предельно доходчиво объяснять подчиненным производственные задачи.

«Позитивное мышление» — так называется одна из семнадцати дисциплин. Совершенно бессмысленный текст в 600 слов надо выпалить наизусть без единой ошибки. Получается на сотый раз. Слова вылетают изо рта, помимо сознания, но громко, четко и уверенно. Для этого отрабатывается дикция. Дисциплина далека от мышления, тем более — позитивного, как философский словарь далек от устава гарнизонной службы. «Подобным образом и требуется передавать подчиненным приказы, поступающие от начальства», — сказал инструктор.

— Трудно ли здесь учиться?

Человек, долбивший текст из шестисот бессвязных слов, прервал свое занятие и ответил:

— Очень трудно.

— Что самое трудное?

— Научиться быстро и правильно принимать решения на основе полученного приказа.

— Почему же этому трудно научиться?

— Потому что надо быстро совершать действия. Раньше я этого не умел.

Другого учащегося я отвлек от повторения согласных звуков — он старался избавиться от картавости.

— Для чего вы поступили в школу?

— Я тоже опаздывал с действиями. Поступил сюда, чтобы убыстрить реакцию.

— Нравится ли здесь учиться?

— Да. В школе учат добиваться цели, собрав воедино все душевные и физические силы.

Насчет физических сил сказано верно, но что касается сил душевных, то, сдается, выпускникам школы они без надобности.

«Ситуация номер пять!» — командует инструктор. И учащийся на память декламирует перечень мер, которые необходимо предпринять, если фирма столкнется с трудностями, смоделированными в «ситуации номер пять». Таких ситуаций — сорок. Учащиеся обязаны вы зубрить рецепты на все сорок случаев. Разразился ли трудовой конфликт или банк отказал фирме в кредите, сократилась ли сумма продаж или продукция перестала пользоваться спросом, выпускник школы должен поступать в любом из сорока случаев так же автоматически, как заученно надувают стюардессы спасательные пояса, когда самолет падает в море.

В первый день учебы главный инструктор «Школы дьяволов» Наоёси Фудзимори напутствует новобранцев: «В школе вы должны вытравить в себе чувство собственного достоинства». Ясуо Мотохаси об этом же сказал мне так: «Наиболее частая причина невыполнения приказов — чувство стыда за поступки, которые требует выполнять начальство. Я придумал, — не без самодовольства сказал Мотохаси, — как изживать подобное чувство у учащихся школы».

В «час пик» перед вокзалом в Фудзиномия — самом людном месте города — на середину площади по очереди выходят учащиеся, громко, чтобы слышали прохожие, называют свое имя и место жительства и во все горло начинают петь. Находящийся в пятидесяти метрах инструктор не позволит «солисту» уйти с площади, пока песня не станет перекрывать уличный шум.

«Истинный мужчина не опускает глаз! — надрываются «самураи бизнеса», как нарек Ясуо Мотохаси питомцев школы. — Истинный бизнесмен готов, не смущаясь, рабо-

тать до испарины, чтобы произвести товар, и торговать им до обильного пота. Не падать духом никогда!» Текст «вокзальной песни» написал сам Мотохаси.

Последняя дисциплина — ночной марш. Сорок километров по горам надо преодолеть втроем или впятером, имея на руках весьма условную схему местности, в рюкзаке — сухой паек и немного воды и в кармане — 30 иен на группу — денег хватает только на вызов по телефону-автомату машины скорой медицинской помощи или полиции. Задача: пройти весь маршрут, отметившись в контрольных пунктах, и в полном составе вернуться назад. Кто придет раньше, дольше отдохнет, ведь в четыре тридцать утра начнется новый учебный день.

— Ночной марш преследует две цели, — сказал мне Мотохаси. — Во-первых, он воспитывает спаянность, умение действовать сообща и, во-вторых, решительность. Успешно проделать ночной марш можно, лишь точно выполняя приказы старшего группы, которому инструктор доверяет схему маршрута.

Мотохаси взял в руки пачку свидетельств об окончании школы, приготовленных для выпускной церемонии, потасовал их, словно игральные карты, разложил на столе веером и гордо произнес:

- Выберите любого. Качество гарантирую.
- На чем же основана ваша уверенность в качестве?
- Если к концу курса инструкторы не снимут с куртки учащегося все семнадцать «лент позора», такого учащегося фирма уволит, — ответил Мотохаси.

#### **К финишу — в едином строю**

Типичная американская фирма. Фред продает конторское оборудование. Джим торгует запасными частями. Мэри отвечает за обслуживание проданного оборудования. Каждый несет персональную ответственность за свой участок работы. Вдруг заболел Джим. Конторское оборудо-

дование по-прежнему продается. Мэри готова, как и раньше, обслуживать его. Но нет запасных частей. И дело останавливается.

Я пересказываю отрывок из американского учебного пособия по промышленному менеджменту. Какую же альтернативу предлагает автор пособия?

Японцы Мицуо, Ёсио и Нори вместе занимаются и реализацией конторского оборудования, и торговлей запасными частями, и внефирменным обслуживанием. Все несут равную ответственность за результаты бизнеса. Они знакомы со всем комплексом деятельности фирмы, хотя, может быть, продажу оборудования постигли не так глубоко, как Фред, торговлю запчастями — не столь досконально, как Джим, и обслуживание — не с той обстоятельностью, как Мэри, но достаточно хорошо, чтобы в случае болезни одного двое других могли легко его заменить.

А вот рассказ служащего японского банка:

«Я позвонил в США, в американский банк по очень важному вопросу. Человек, который поднял трубку, не смог ответить. Дальше — хуже: мой собеседник не знал, кто в его банке ведает интересующей меня проблемой! И я вынужден был отправить на имя президента банка письмо с просьбой передать его соответствующему работнику. Невероятно, но факт: сотрудники американских банков так узко специализированы, что можно провести у телефона целый день и не отыскать нужного человека. Они не представляют даже, кто чем занимается!»

В японской фирме служащий в первые 10—12 лет работы переводится из отдела в отдел через каждые 2—3 года и каждый раз заново приобретает необходимые знания. Производственное обучение организует фирма. Она безропотно идет и на это «вложение в персонал», поскольку стремится избавить работника от так называемого «тоннельного видения», то есть хочет дать ему представление о разных областях деятельности фирмы и научить его соответственно действовать.

— Работа служащих концерна — это словно командная гонка велосипедистов, — объясняли мне в «Мацусита дэнки». — Если к финишу приходит раньше всех только один из команды, а остальные спортсмены заканчивают дистанцию в хвосте, команда проигрывает. Победу одерживают те, кто финиширует вместе, пусть не так быстро, как первый, но не слишком отстав от него.

Можно, вероятно, согласиться со сравнением персонала японской фирмы с велосипедной командой, правда, с такой, какая идет к финишу, выстроившись плечом к плечу поперек дистанции, а не вытянувшись вереницей вдоль ее кромки. Участники команды меняются местами, однако не как в настоящем спортивном состязании, когда велосипедисты по очереди берут на себя роль лидера. В команде «Мацусита дэнки» или «Ниссан» сосед в шеренге слева перемещается на позицию соседа справа или наоборот, тот, кто справа, переходит налево, и команда следует к финишной черте, держа безукоризненное равнение. Лидер же находится за пределами дистанции, в командной рубке, и оттуда руководит движением команды и перестановками внутри ее.

Сёити Танака, 49 лет, получил юридическое образование. Двадцать пять лет назад поступил работать в телевизионную компанию. Ему предоставили должность в юридическом отделе. Потом Танаке, как и всем, кто одновременно с ним был принят в телекомпанию, предложили пройти переподготовку. Танака стал звукорежиссером. Через 3 года Танака сделался редактором в отделе информации, а еще несколько лет спустя ему поручили постановку телевизионных спектаклей. В конце концов он занял пост руководителя отдела при дирекции. Благодаря разностороннему опыту Танака легко разрешает многие, подчас сложные, проблемы административного руководства компаний. «Честно говоря, — признался Танака, — я всю жизнь хотел быть юристом, но компания рассудила иначе».

Воспринимаемая как желание общины воля лидера,

в данном случае — высшего начальства телекомпании, подавила личные устремления рядового общинника.

Бригада Сэйдзо Сакамаки в сборочном цехе завода фирмы «Ниссан» состоит из восемнадцати человек. Через каждые шесть месяцев бригадир проводит «ротацию» членов бригады — переставляет их с одной операции на другую. За 22 года Сакамаки поработал на 12 местах, вник в тонкости производственного процесса и всегда сам учит рабочих новому для них делу. Понимание связей между операциями способствует увеличению выработки у рабочих, позволяет им с большей готовностью и более квалифицированно улучшать методы производства и повышать качество продукции. На этом заводе, в основном благодаря предложениям рабочих, расход электроэнергии на изготовление одного автомобиля сократился за пять лет на 26 процентов.

«Ротация» — еще одно, в дополнение к пожизненному найму, средство, содействующее автоматизации и роботизации производства. В результате «ротаций» рабочий не ощущает привязанности к конкретной работе. Он чувствует себя не носителем какой-то определенной профессии, а представителем фирмы-«семьи» в целом. Поэтому рабочий не испытывает сожаления, когда фирма понуждает его отдавать работу то, чем до сих пор занимался он сам.

Как Сэйдзо Сакамаки переставляет членов своей бригады, так и стоящий над ним менеджер-кадровик тасует состав всех бригад. Этот менеджер ведает межбригадной «ротацией». Ее назначение — образовать психологически совместимые трудовые коллективы. Менеджеру помогают в этом бригадиры, которые обязаны составлять на подчиненных помимо производственных и психологические характеристики. Подбрав бригаду из людей со сходным душевным складом, фирма принимает меры, чтобы сплотить их.

Например, в одном из концернов с пятидневной рабочей неделей все работники должны по субботам приходить

с женами и детьми на предприятие и заниматься в каком-либо из кружков: повышения квалификации или ритмической гимнастики, кройки и шитья или «чайной церемонии». Во время цветения сакуры или листопада, когда горные склоны вспыхивают красным кленовым огнем, концерн вывозит побригадно весь персонал на пикники. Явка обязательна, словно на работу. Для жен и детей — тоже. Устраиваемые за счет концерна бригадные вечеринки с участием жен по случаю дня рождения членов бригады, приемы в связи с памятными для концерна датами — все это в конечном счете превращает бригаду из группы сослуживцев, соприкасающихся друг с другом с восьми утра до пяти часов вечера и потом напрочь друг о друге забывающих, в кружок близких друзей, которые знакомы семьями.

Председатель судостроительной фирмы «Мицуи дзосэн» Исаму Ямасита был прав, когда сказал: «Мы возродили старую общину на своих промышленных предприятиях». Это обходится, как несложно представить, в крупные суммы. И тем не менее подобные «вложения в персонал» оказываются выгодными, они способствуют укреплению дисциплины труда, с одной стороны, и улучшению качества продукции — с другой.

Во время съемок телевизионного репортажа о заводе фирмы «Ниссан» объяснения давал заведующий административным отделом Хидэнори Нагасава. От него я узнал, что на заводе разработали мотор, считающийся пока самым экономичным в мире — компьютер позволяет достигать максимально эффективного режима работы двигателя при наивысшей экономии топлива, а также добиваться наиболее рационального использования энергии аккумулятора. Нагасава, кроме того, сообщил, что в цехах применяются 100 роботов на сварке и покраске кузовов, что стоимость оборудования на одном рабочем месте составляет на заводе примерно 40 тысяч долларов, тогда как на заводе, скажем, «Дженерал моторс» в США — лишь 12 тысяч долларов...

— Вы говорите о машинах,— перебил я Нагасава.— Но на заводе — 5600 рабочих. Бывают ли нарушения дисциплины, например прогулы?

— Крайне редко,— ответил Нагасава.— Ведь автомобиль — плод общего труда. Упущение на одном рабочем месте сводит на нет труд всего завода.

— Так уж и думают рабочие об интересах всего предприятия! — усомнился я.

— Может быть, и не думают,— согласился Нагасава.— Но рабочий не захочет подвести бригаду. Ведь рядом с ним работают друзья, отношениями с которыми он очень дорожит.

Судя по общеяпонской статистике, на тысячу рабочих автостроительных предприятий приходится 25 дней, потерянных за год без уважительных причин. В США — 343 дня, то есть в 14 раз больше.

Японские газеты поведали историю, которую можно было бы отнести к жанру юмористического рассказа, если бы она не приключилась на самом деле. Одна японская фирма построила в США завод. Туда приехал японский директор. В понедельник утром он вышел на работу и отправился в сборочный цех. К своему ужасу, он увидел, что треть рабочих находится в состоянии, какое в Японии называют «блюз по понедельникам». Эти люди еще не протрезвели после воскресных застолий, либо уже успели опохмелиться. Директор-японец был близок к обмороку. Прерывающимся голосом он обратился к рабочему: «Как вы могли это допустить? Фирма никак не ожидала такого от вас!» Американец снял перчатки, бросил их на конвейер, вышел из цеха, с силой хлопнув дверью. Он не слышал, как за его спиной директор-японец упал с инфарктом.

Во время хорового пения гимна на телевизорном заводе в «Мацусита дэнки» я обратил внимание, как опоздавший к построению рабочий шмыгнул из раздевалки в цех и примкнул к шеренге товарищей. Начальник цеха и бровью не повел. Бригадир нарочито отвернулся в сторону.

После окончания утренней церемонии я спросил начальника цеха, почему он сделал вид, что не заметил опоздавшего?

— Внушение, которое сделают нарушителю дисциплины члены его бригады, будет действеннее, чем мое замечание,— сказал начальник цеха.

В самом деле, потому и создаются в цехах психологически совместимые коллективы, что в кругу закадычных друзей трудно прогуливать, опаздывать, работать с ленцой и плохо.

Передвигаясь с одной работы на другую, с одного места на другое, но в рамках фирмы, служащий не только знакомится с производством, но и познает людей, как бы вляется в сеть личных отношений. Личные связи пригодятся ему в будущем, а пока молодой служащий помогает расти тем, кто находится над ним, проявляя предупредительность, послушание и часто холопство. Здесь очень помогает наставник, этакий «крестный отец». Он — менеджер среднего звена, не являющийся прямым руководителем молодого сотрудника. Наставник раскрывает подопечному секреты производства и учит взаимоотношениям внутри фирмы: к кому и как высказывать предупредительность, послушание и холопство. Переданный начальству отзыв наставника о подопечном может сыграть решающую роль в его дальнейшей судьбе.

Постичь внутрифирменные взаимоотношения означает принять в качестве непреложного закона норму: продвижение по службе зависит от возраста и стажа, а не от способностей, энергии, трудового вклада. Эти качества имеют, конечно, значение, но только как довесок к возрасту и стажу.

В одной из фирм хорошо знакомый мне сотрудник — назову его Като, достигнув 42 лет, был назначен на должность начальника управления. Ни для кого не составляло секрета, что он не способен к новой работе. Знал это и сам Като. Когда бы я ни приходил в фирму, неизменно видел Като в кресле у окна с газетой или журналом в руках. Он

искренне мне радовался, получая возможность разговором разнообразить свое ничегонеделание. Иногда я заставал Като вытянувшим разутые ноги на придвинутый к креслу стул и безмятежно дремлющим.

Всю работу за Като выполнял заместитель, 35-летний Исии, сообразительный и, без сомнения, деятельный человек. Я набрался решимости и, презрев японский этикет, однажды прямо спросил Като, почему фирма мирится с его откровенным бездельем и не назначит начальником управления Исии. Давняя дружба с Като позволяла мне задать бестактный вопрос, а Като — честно на него ответить.

— Я старше господина Исии, и потому начальник я, а не он, — сказал Като. — Система продвижения по старшинству, вероятно, мало оправдана экономически, — согласился Като. — Зато фирма компенсирует потери созданием атмосферы гармонии среди персонала. Никто не соперничает, желая обойти коллег на служебной лестнице. В фирме сохраняется стабильность кадров, ибо на новом месте отсутствие достаточного стажа работы отбросит ушедшего от нас работника на много ступеней вниз. И самое важное, — подчеркнул Като, — заместитель, господин Исии, уверен, что обязательно придет время, когда возраст и стаж позволят ему занять мой пост, и потому работает спокойно.

Удалось мне поговорить и с Исии. Он повторил слова своего начальника, добавив лишь:

— Господин Като знает, что пробудет в этой должности столько, сколько положено, и не опасается меня. Он даже старается помочь мне советом, рассказать о работе, чтобы я мог лучше к ней подготовиться.

Иными словами, при всей экономической нецелесообразности японская система продвижения по службе имеет психологические плюсы: в фирмах нет «подсидживания» работниками друг друга, старшие по положению щедро делятся опытом с младшими, начальство не подавляет инициативу подчиненных, хотя бы оно и проигрывало на их фоне. Гармония по вертикали сохраняется нетронутой.

Что же станется с Като, когда ему подойдет срок подняться еще выше? Кто-то из японских социологов ввел остроумный термин, которым называют таких служащих, как Като: «мадогива но дзоку», что по-русски означает «племя сидящих у окна». Като удалят от постов, где принимаются реальные решения, но положат солидную зарплату за выполнение обязанности «советника» или «консультанта», не требуя от него ни советов, ни консультаций.

В Японии бытует поговорка: «Токийский университет создает министров, университет Кэйо — деньги, университет Васэда — друзей». Незыблемая традиция воспитания японских высших учебных заведений — хранить всю жизнь узы товарищества, перед крепостью которых бледнеют узы сицилийской мафии. Общинную преданность испытывают друг к другу государственные чиновники — выходцы в основном из Токийского университета, вожаки делового мира, возвращенные в Кэйо, ученые и писатели, выпестованные в Васэде.

Сейчас выпускник Токийского университета нередко приходит в промышленную или торговую фирму, а обладатель диплома Кэйо или Васэды — в правительственное ведомство, но характер отношений между бывшими однокашниками не меняется. Поэтому когда «Мацусита дэнки» или «Ниссан» берут на работу отличника из, скажем, Токийского университета, фирма получает не только будущего администратора, но и множество полезных связей. Через 20 лет однокурсники администратора займут ответственные посты в министерстве финансов, в министерстве внешней торговли и промышленности, в ведущих банках, в крупнейших фирмах.

Если, к примеру, министерствам нужно предпринять совместные действия, договориться им труда не составляет, особенно в тех случаях, когда затрагиваются общие интересы правящего класса или возникает угроза позициям бюрократии. Легко сделать это и деловому миру. Несложно скоординировать усилия также государственного

аппарата и бизнеса — управляющие среднего и высшего слоев в министерствах и в фирмах не просто знакомы между собой — одно это в подобной ситуации весьма существенно, но и движимы духом солидарности.

Исао Накаuti, хозяин разветвленной системы супер-маркетов «Дайэй», лично беседует с пополнением фирмы. Каждому новому служащему он предлагает сделать выбор между семьей и фирмой. Если служащий отдает предпочтение семье, президент «Дайэй» хвалит его за верность домашнему очагу и навсегда оставляет на вторых ролях, не ущемляя, правда, в заработной плате. «Тот, кто хочет руководить,— объясняет президент «Дайэй»,— должен принести семью в жертву и рассматривать службу в фирме единственным смыслом своего существования». Забота об администраторах, беззаветно преданных делу душой и телом, понятна: в Японии именно на среднее звено менеджмента возлагается решающая роль в обеспечении высоких результатов производства и выколачивании прибылей.

Теоретически все одновременно принятые в фирму или в учреждение должны по достижении определенного возраста занять должность «катё» — «заведующего сектором», а затем «бутё» — «заведующего отделом». Однако, чем выше должностной этаж, тем тесней площадка. Должностей «катё» меньше, чем число поднимающихся на иерархическом эскалаторе претендентов, которые нанимались на работу в одном и том же году. Должностей «бутё» вообще мало. Вот тут-то предупредительность и послушание начинают приносить дивиденды. Важно также не кто ты есть, а кого ты знаешь. И еще принцип, забывать который поистине губительно,— заслуги запоминаются, просчеты записываются.

Служащий крупной торговой фирмы вдруг оказался обойденным при очередном повышении в должности среди сотрудинок одинакового с ним возраста и стажа. Служащий обратился за разъяснением к начальству и услышал: «Три года назад, а именно 15 февраля, вы опоздали на пере-

говоры с клиентом». Никакой роли не сыграло, что те переговоры служащий провел с блеском и добился для фирмы выгодного контракта.

Большая машиностроительная фирма отремонтировала дом, где жили ее менеджеры среднего звена. Жена одного из заведующих секторами попросила ремонтных рабочих починить дверь в квартиру. Это фирменной сметой не предусматривалось, и женщина предложила деньги лично бригадиру ремонтников. Бригадир взять плату отказался, поскольку надеялся, что впоследствии с помощью заведующего сектором получит от фирмы новый заказ на ремонт. О бесплатной починке двери узнало высшее начальство, и в результате злосчастный заведующий сектором до ухода из фирмы по возрасту — целых 15 лет — оставался в прежней должности, а его одногодки продвинулись по службе дальше.

Важная роль звеньев «катё» и «бутё» обусловлена тем, что в японских фирмах высшие менеджеры делегируют большую часть власти заведующим отделами, а те — еще дальше вниз, заведующим секторами. Во многих фирмах «бутё» — заведующие отделами — решают, как следует вести дело, и берут на себя ответственность за его итоги. Высший менеджмент наблюдает, комментирует, сообщает потребную для «бутё» информацию, но фактически не вмешивается, если не возникают чрезвычайные обстоятельства. Низший уровень менеджмента знает, что отвечать за свои поступки будет перед «катё» — заведующими секторами, в особых случаях — перед «бутё».

«Катё» на основании распоряжений «бутё» решают, кто из сотрудников секторов будет выполнять ту или иную работу, определяют детально, как это будет делаться, и контролируют ее результаты. В обязанность «катё» входит кооперация с другими секторами и предотвращение дублирования. «Катё» отвечают за моральный климат в кругу подчиненных им сотрудников. Кроме того, «катё» имеют и собственное конкретное производственное задание. В свою оче-

редь, «бутё» точно таким же образом руководят всеми находящимися у них под началом «катё».

В ходе пятнадцати — двадцатилетней «ротации» по различным фирменным подразделениям накапливается производственный опыт, постигается «философия» фирмы, укрепляются персональные связи. Вместе с прохождением курса в учебных заведениях типа «Школы дьяволов», а то и кратковременной службой в «силах самообороны», как в Японии именуют армию, все это позволяет «бутё» и «катё» удачно справляться со множеством нелегких обязанностей.

Президент «Дайэй» не случайно отбирает кандидатов в «катё» и «бутё», исходя из готовности пожертвовать семьей ради фирмы. О цене, уплачиваемой за подобную готовность, можно судить по итогам опроса, который был проведен среди заведующих секторами и заведующих отделами. Семьдесят пять процентов опрошенных «катё» заявили, что начисто лишены личной жизни, 62 процента — пожаловались, что зарплата не возмещает потерь, которые они несут, отказывая себе в общении с семьей, в отдыхе.

«Для решения сегодняшних проблем нужны люди, умеющие вносить коренные изменения во всю фирму целиком, вплоть до организации труда рабочих с почасовой оплатой. Эти проблемы требуют руководителей, которые добились выдающихся успехов в налаживании совместной деятельности персонала». Такими мыслят управляющих среднего звена лидеры японского делового мира. И, видно, нарисованный ими образ не слишком отличается от реальных менеджеров, если профессор Станфордской школы бизнеса в США Р. Паскаль счел возможным указать: «Около трех четвертей японских фирм управляются хорошо. В Соединенных Штатах — только четверть. Японцы превосходят нас во многих областях управления, включая способность разумно выбирать менеджеров. Они отбирают людей, знающих, как работать с другими людьми. Их менеджеры — это служащие, которые действовали во многих сферах бизнеса: производстве, финансах, сбыте, а не лица с односторонним опытом».

Я хочу опять вернуться к словам, которые услышал от японского теоретика менеджмента Рюити Хасимото. «Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться», — сказал он. Американские менеджеры возносят хвалу японским методам управления потому, что условия на предприятиях в Японии заставляют рабочих и служащих трудиться эффективнее, чем на заводах и в фирмах в США.

**Труд — сейчас,  
деньги — потом**

«Хороший человек — работающий человек» — испокон века внушалось японцам. Мысль сама по себе бесспорная, если не уточнять: работающего на кого считать хорошим? В представлении хозяев концерна «Мацусита дэнки», фирмы «Ниссан», корпораций, банков ответ однозначен: хороший человек — тот, кто работает на них. А чтобы человеку всегда хотелось быть хорошим, надо убедить его: работает он на удивительно заботливых родителей, которые воздают за труд тем щедрей, чем выше его, хорошего человека, потребности, а они, в свою очередь, зависят от возраста. Эта система названа в Японии «нэнко сэйдо» — «оплата по старшинству».

Юноша, нанимающийся после окончания учебного заведения в фирму, не имеет семьи и живет в общежитии. Отец его еще трудится, и помогать близким необходимости пока нет. Поэтому начальная заработная плата юноши самая низкая, какую выплачивает фирма этой категории работников. Однако время идет, юноша женится, обзаводится собственным жильем. Фирма учитывает возрастающие потребности юноши и год от года повышает ему зарплату. Появляются дети, им надо дать образование, а оно обходится недешево. В доме помимо телевизора, холодильника, стиральной машины хочется иметь микроволновую печь для приготовления пищи, видеомэгнитофон, автомо-

биль. Фирма идет навстречу и продолжает поднимать зарплату — каждый год на определенный процент.

Так длится до тех пор, пока работнику не стукнет пятьдесят. Его дети уже сами работают. Расходы в семье, считается, стали меньше. И фирма несколько снижает зарплату работнику. В 55 лет она предлагает ему уйти с работы и выплачивает выходное пособие. А в это время в двери фирмы входит новый юноша, чья заработная плата будет втрое меньше той, какую получал в конце своего трудового пути ушедший по возрасту работник. И все повторяется сначала. Уже известного читателю Хироси Сасаки фирма «Ниссан» удерживала у себя не только гарантией пожизненной занятости, но и оплатой труда, прямо пропорциональной стажу Сасаки.

На первый взгляд система «нэнко сэйдо» представляется выгодной работнику: независимо от личного трудового вклада, он имеет возможность в течение всего срока найма удовлетворять определенный круг своих нужд. И японские предприниматели не жалеют стараний, чтобы трудящимся так казалось всегда.

Устраиваясь на работу, рабочий или служащий подписывает с фирмой соглашение, которое сложно назвать «трудовым». Президент компании «Менеджмент Интернэшнл» Мицуюки Масацугу, чью книгу «Общество современных самураев» я упоминал, довольно точно сказал, что это скорее свидетельство о взаимных отношениях, похожих на семейные. В самом деле, в соглашении перечислено, что собирается делать фирма: какую положит начальную заработную плату, какими темпами будет ее увеличивать, сколько дней оплачиваемого отпуска предоставит, как станет организовывать рабочий день. Иными словами, «семья» очерчивает рамки заботы о новом своем члене. А что войдет в его обязанности? В соглашении очень расплывчато записано: «...посвящать всего себя труду». Фирма рассчитывает на общинное сознание. Оно должно принудить работника отдавать ей «долг признательности», как возвращает такой долг семье сын.

Иллюзию заботливости фирмы-«семьи» усиливает впечатление, что меру трудоотдачи определяет сам работник, поскольку нормы выработки в соглашении не оговорены. На деле же степень эксплуатации негласно устанавливается фирмой, причем на самой, разумеется, высокой точке, далеко превосходящей уровень материальной заботы о работнике. Образ доброго родителя помогает фирме скрывать свое эксплуататорское обличье.

Другой заяц, убиваемый японскими предпринимателями тем же выстрелом из ружья «нэнко сэйдо», — это повышение заинтересованности работника в труде на фирму и укрепление его преданности ей. Увеличение заработной платы с возрастом и стажем создает у работника призрачную уверенность в стабильности его материального положения. Стабильность эта связывается в сознании рабочего исключительно с возмещением «долга признательности» фирме.

«Сыновняя» приверженность фирме усугубляется многочисленными надбавками к базисной ставке, зависящей, как я сказал, от возраста и стажа. Самая большая надбавка — так называемые «бонусы», или премиальные. Их величину определяют прибыли предприятия. Работникам как бы указывается, чем выше ваша производительность и, значит, больше прибыли фирмы, тем крупнее «бонусы». Премиальные не распыляются по месячным или квартальным выплатам. «Бонусы» выдают в июне и в декабре. Психологический эффект этого значителен: солидная сумма — до 20—30 процентов годового дохода — порождает у работников чувство благодарности фирме и заставляет забывать, что «бонусы» — не что иное, как часть заработной платы, фактически удержанной у работника в течение предшествовавших шести месяцев.

Японские предприниматели противятся улучшению государственного социального обеспечения. Они опасаются, что это уменьшит в глазах трудящихся значимость надбавок к базисной заработной плате: начислений на много-

детность, на медицинское обслуживание, на социальное страхование. В сочетании с социально-бытовыми мероприятиями — обеспечением льгот при обзаведении жильем и приобретении предметов длительного пользования, предоставлением возможности заниматься спортом, прибегать к культуре — японская система оплаты труда превращается в важное звено условий, понуждающих работника производительно трудиться, заботиться об улучшении качества продукции и тем самым создавать прочную основу для обогащения предпринимателей.

В «Мацусита дэнки» искусный токарь, слесарь или сборщик не получит, скажем, пятого разряда, пока ему не исполнится 21 год, и это в случае поступления в концерн в 18-летнем возрасте. Не раньше чем в 24 года допустят рабочего к экзамену на шестой разряд, даже если квалификация его уже в двадцатилетнем возрасте соответствовала высшему разряду. Искусственная задержка выплаты заработка, соразмерного квалификации, означает, что концерн фактически авансируется рабочим. Подобным образом авансируют концерн также инженеры и служащие.

«Нэнко сэйдо» привязывает работников к фирме надежней, чем цепи, которыми приковывали рабов к галерам. Если работник в 40—50 лет, имеющий, следовательно, двадцати — тридцатилетний стаж, оставляет по какой-либо причине старое место, то на новом месте ему будут платить на 10—15, а то и на 20 процентов меньше по сравнению со сверстниками, имеющими одинаковый уровень образования. Сколь квалифицированным ни был бы этот работник, по размерам зарплаты он уже никогда не догонит одногодок — ведь с момента перехода в другую фирму стаж его работы отсчитывается с нуля.

Сохраняя таким образом кадры, предприниматели не дают пропасть и своим вложениям в производственное обучение персонала. Я рассказывал, что при «ротации» внутри фирмы работников обучают каждый раз заново. Предприниматели без опасений идут на расходы, поскольку пола-

гают, что не слишком много на свете людей, способных собственными руками вычеркнуть из жизни значительный ее кусок.

В соответствии с назиданием Сёдзан Сакумы, чей бюст установлен в концерне «Мацусита дэнки», японские предприниматели внимательно следят за новшествами в оплате труда, в организации производства, появляющимися за рубежом. Они берут эти новшества на вооружение с целью сделать их, согласно поучениям Сакумы, «совершеннее, чем они были раньше». «Сделать совершеннее» в понимании предпринимателей — значит, наилучшим способом применить для извлечения максимальной прибыли. Вряд ли японские менеджеры держат в голове девиз «вакон ёсай», однако инстинктивно они поступают таким образом, чтобы японцы скорее забыли об иностранных истоках нововведений. В противном случае «ёсай» — западные знания — грозят сделаться опасными для «вакон» — японского образа мышления и, стало быть, для общинного сознания.

В ряде фирм зарплату выплачивают теперь только после выполнения бригадой, состоящей из определенного числа рабочих, точно отмеренного объема работ в жестко обусловленный период времени. Вознаграждение выдается в пределах фонда зарплаты, который установлен именно для этого объема работ, и в соответствии с квалификационным разрядом каждого работника. Бригады же комплектуются, как и прежде, по принципу психологической совместимости. Составы бригад регулярно «перетасовываются», а разряды повышаются, исходя из возраста и стажа рабочих.

Результаты подобного смещения «ёсай» с «вакон» оказались весьма успешными. Об этой системе оплаты громко заговорили, ею заинтересовалась печать, и никто уже не вспоминал, что опыт пришел из-за рубежа. Повторилось то, что произошло со многими заимствованиями. Японцы не подозревают, что существующая в Японии школьная форма завезена из Германии, что зубная щетка и семиднев-

ная неделя — иностранного происхождения. Некоторые даже пиво и «кока-колу» считают японскими напитками.

Проходившая некоторое время назад в Москве выставка, посвященная передовым починам, могла служить образцом пропагандистского таланта, высокого профессионализма, художественного вкуса и инженерной смекалки создателей экспозиции. На стендах — названия десятков городов, предприятий, колхозов, трудящиеся которых явились инициаторами новых методов повышения эффективности производства.

— Кто особенно часто здесь бывает? — спросил я у методиста.

— Японцы... — ответил он.

### Подъяремные добровольцы

В американской кинокомедии «Красотка и пират», снятой лет тридцать назад, исполнитель главной роли актер Боб Хоуп наставляет на противника пистолет и нажимает на спусковой крючок. Осечка. Комик взводит курок еще раз. Опять осечка. Боб Хоуп подносит пистолет к глазам и сатанински хохочет: «Да ведь он сделан в Японии!» Реплика Боба Хоупа неизменно вызвала дружный одобрительный смех в американских кинотеатрах.

В начале 80-х годов в Японию приехала группа менеджеров и инженеров отделения «Бьюик» американской автостроительной фирмы «Дженерал моторс». Гости посетили японскую торговую компанию, которая ввозила «бьюики» и продавала их в Японии. Огромный ремонтный, как решили американцы, завод, воздвигнутый торговой фирмой, удивил делегацию. Удивление сменилось стыдом, когда американцы узнали, что завод предназначен не для ремонта, а для полного демонтажа «бьюиков» и их сборки заново, поскольку в Японии невозможно продать автомашины, столь небрежно собранные на заводе в США.

В сборочном цехе телевизионного завода концерна «Мацусита дэнки» я попросил главного инженера дать интервью для телепрограммы, которую снимал о концерне. Кинооператор включил камеру, я пустил магнитофон.

— Бывает ли в цехе брак?

— Что? — переспросил главный инженер.

— Брак, — повторил я.

— А что это такое? — удивился главный инженер.

Останавливаю магнитофон. Кинооператор опускает камеру. Ясно, что без уточнения терминологии интервью не получится.

— Неужели вы не знаете, что такое брак? — Я не верил в искренность главного инженера.

— Что вы имеете в виду под браком? — в свою очередь спросил главный инженер.

— Предположим, с конвейера сходит собранный телевизионный приемник, — принялся объяснять я. — Вы включаете его в электросеть, а он не работает. Или начинает работать и через некоторое время гаснет.

— Но почему же собранный у нас телевизор не должен работать? — Главный инженер даже обиделся. — Землетрясения на заводе не было, в цехе не вспыхивал пожар, наводнение конвейер не заливало.

Я понял, что брак ассоциируется у главного инженера со стихийным бедствием.

— Уж не хотите ли вы сказать, что ваша продукция сплошь отличного качества? — Я почувствовал безотчетное раздражение.

— К сожалению, не сплошь, — сокрушенно сказал главный инженер. — Дефекты случаются.

— Много? — спросил я. Сознаюсь, в это мгновение я испытал, к стыду своему, удовлетворение.

— Много, — убито ответил главный инженер. — Пять тысячных дефекта на телевизионный приемник.

Один дефект на 200 телевизоров, подсчитал я.

— Что же это за дефекты?

— Например, винт, которым крепится задняя крышка к корпусу телевизора, не совсем точно идет по резьбе...

О том, что автомобильная фирма «Ниссан» отзывает из-за дефекта в бензонасосе партию своих машин, я узнал сначала из газет. Первые рекламации пришли, как указывалось в сообщении, из США. А на следующий день я получил по почте пакет с эмблемой «Ниссан». В пакете находился сложенный вдвое лист плотной бумаги, на которой в Японии пишут обычно поздравления с памятными датами или приглашения на высокопоставленные приемы. На сей раз это было покаянное письмо.

Левая половина страницы напечатанного типографским способом текста представляла собой одно длинное извинение — японский язык позволяет облечь в многочисленные и разнообразные слова самые мучительные угрызения совести. Фирма «Ниссан», уведомив, что в ее автомобилях с двигателями от порядкового номера такого-то до порядкового номера такого-то имеется дефект в бензонасосе, спрашивала затем у меня, если я являюсь владельцем автомобиля с этим изъяном, прощение прежде всего за сам изъян, потом за то, что продала мне машину с изъяном, и наконец, за неудобства, которые я, вероятно, уже испытал из-за неполадок в бензонасосе. На правой половине страницы в выражениях столь же почтительных, как и те, в каких была исписана левая половина листа, фирма просила известить по телефону, когда мне удобно принять автомеханика, который отведет автомобиль в ремонтную мастерскую.

Автомобиль корпункта, купленный у фирмы «Ниссан», действительно оказался в числе машин, отзываемых фирмой. Сопоставив номера двигателей, я понял, что фирма отзывает 20 тысяч машин. Я тут же заглянул в справочник и выяснил, что производство достигло в «Ниссан» в том году 2 844 647 автомобилей. Следовательно, дефектная продукция составила 0,7 процента.

По указанному в письме телефону я сообщил, когда

фирма может забрать машину. И точно в срок прибыл человек в синем фирменном комбинезоне с красной латинской надписью на груди: «Ниссан». Я отдал ему ключи от автомобиля. Вечером механик вернул отремонтированный автомобиль на стоянку подле дома, где располагался корпункт, а мне принес ключи и вместе с ними подарок — зажигалку в оклеенной бархатом коробочке с вензелем «Ниссан» на крышке. Фирма, чувствуя себя виноватой, хотела как-то сгладить плохое впечатление о себе, опасаясь потерять в моем лице клиента, который когда-нибудь, возможно, снова решит купить ее автомашину.

В концерне «Мацусита дэнки» всякий раз, когда я заводил разговор о качестве продукции, собеседники — кем бы они ни являлись: инженерами, кадровиками или работниками сектора сбыта — пересказывали мне сентенцию Масахару Мацуситы, принявшего от тестя Коносукэ Мацуситы бразды правления концерном. «Даже если брак составляет только 0,01 процента от общего количества продукции концерна,— говорил Масахару Мацусита,— то для отдельного покупателя, который приобрел наш дефектный телевизор или видеомагнитофон, процент брака, выпускаемого «Мацусита дэнки», составит 100».

Масахару Мацусите, как и хозяевам фирмы «Ниссан», в высшей степени безразличны, однако, интересы покупателя, иначе они не наживались бы за его счет, сбывая продукцию по цене, в десятки раз превышающей издержки производства. Но покупатель безразличен предпринимателям лишь до тех пор, пока он не оказывается их клиентом. На первую покупку товара, произведенного в «Мацусита дэнки» или в «Ниссан», покупатель может соблазниться под воздействием рекламы. Максимальная же прибыль зависит от того, остановит ли покупатель свой выбор на их товарах во второй, третий, пятый раз. Сделать это побудит покупателя только высокое качество товара. Вот почему, прежде чем пустить изделие в серию, в концерне «Мацусита дэнки», например, его «истязают» в особой лаборатории 33 инже-

нера-инспектора по качеству. Инженеры-инспекторы свирепствуют вдохновенней Торквемады. Они заставляют стереопроекторы проигрывать пластинки 10 тысяч часов кряду. Телевизоры морозят на арктическом холоде и поджаривают в тропическом пекле, радиоприемники топят в спирте, пропускают через камеры с высоким давлением, кидают на пол с большой высоты.

Японские поговорки осмеивают тех, кто покупает трость после падения и зовет доктора, похоронив больного. Выявлять брак, когда изделие уже создано, очень важно, конечно, но целесообразней не допускать появления брака.

Двести пятьдесят поставщиков, пользующихся услугами 15 тысяч субпоставщиков, производят комплектующие части для сборочных заводов автомобильной фирмы «Тоёта». Если оценить ее автомобиль, скажем, в миллион иен, то поставщиками и субпоставщиками вложено в машину материалов, деталей, узлов и труда на 700 тысяч иен. Отсюда ясно, сколь велика зависимость качества готового изделия — автомобиля от качества продукции смежников. Проверять кондиционность продукции смежников при ее поступлении на сборочный завод физически невозможно, да и времени на это нет: договариваясь о поставке комплектующих частей, стороны определяют не только день, но и час их подвоза на конвейер. Поэтому 250 поставщиков вошли в «семью» «Тоёты» только после полной и тщательной «диспансеризации», которой подвергла их фирма.

Роль докторов, к услугам которых поговорка учит прибегать задолго до похорон, выполнили специальные фирменные контролеры. Они выяснили, как у поставщиков проверяется качество исходного материала, какое производственное оборудование они используют, достаточно ли висока квалификация персонала и даже насколько тщательно упаковывается продукция. Президент одного из смежных со сборочными заводами «Тоёты» предпрятий говорил мне, что после экзамена, учиненного контролерами фирмы, он на неделю слег в постель — не выдержали нервы.

На заводе видеомагнитофонов фирмы «Сони» под рукой у сборщиц — кнопки остановки конвейера. Приступая к своей операции, сборщица сначала проверяет качество исполнения предыдущей, и если операция произведена неудовлетворительно, то не возвращает узел соседке на переделку, а исправляет дефект сама. В случае серьезного дефекта, устранение которого требует времени, сборщица останавливает конвейер. Впрочем, остановки очень редки — ведь в психологически совместимом коллективе, в кругу преданных подруг, в старой общине, воссозданной в цехе, неловко плохо работать.

— Не бывает ли остановок конвейера, ну, скажем, из озорства? — поинтересовался я на заводе.

— Не бывает никогда! — последовал убежденный ответ.

— Это объясняется дисциплинированностью членов бригад? — спросил я.

— Не только,— ответили мне в заводоуправлении.— Сказывается и такая черта персонала, которая, например, освобождает нас от необходимости иметь в столовых кассиров. Рабочие и служащие тщательно высчитывают стоимость обедов и в конце месяца вносят деньги в бухгалтерию.

Связь между тщательным соблюдением ритмичности движения конвейера и отсутствием кассиров в столовых я тогда, признаться, не уловил. Связь эту я понял позже.

Повсюду в цехах телевизорного завода «Маусита дэнки», где мы снимали телерепортаж, я видел стенды с почетными грамотами, переходящими кубками и вымпелами. «Это — награды нашим «кружкам контроля качества»,— объяснили мне.

Как и очень многое в японском менеджменте, идея «кружков контроля качества» пришла в Японию из-за границы. Менеджеры обратили внимание на идею, вероятно, потому, что «кружки контроля качества» легко вписываются в японское понятие общинных отношений, в которых главное — это групповое мышление, стимулирующее

групповые действия. Подобно тому как любое общинное дело — прокладка ли общей для всей деревни оросительной системы, сооружение ли «омикоси» для коллективного праздничного шествия, починка ли объединенными усилиями крыши у односельчанина — может быть выполнено лишь в том случае, если каждый внесет свой вклад и приложит все свои усилия, так и повышение качества сделается реальным и достижимым в результате совместных стараний. Эта мысль и была положена в основу организации японских «кружков контроля качества».

Форма их работы тоже подсмотрена за рубежом. Руководителем кружка — он состоит из 10—12 участников, как правило, членов одной бригады — избирается рядовой рабочий. Собрания проводятся еженедельно или раз в полмесяца. Собрание образует президиум во главе с председателем. Выступить обязаны все. Ведется протокол, пишется резолюция, которая затем утверждается путем голосования. Вот только повестка дня включает не разнообразные вопросы, а один и тот же.

На собраниях «кружка контроля качества» в сборочном цехе телевизионного завода «Мацусита дэнки», где мы вели съемки, на протяжении нескольких месяцев обсуждался один вопрос: «Как улучшить качество продукции за счет повышения точности работы механизмов на конвейере». Когда члены кружка сочтут, что достигнута необходимая точность работы механизмов, повестка дня изменится. Возможно, ее подскажет администрация. Собрания кружков — единственный вид непосредственной деятельности, разрешенный в рабочее время.

Кружок считается официально признанным после регистрации в Японском союзе ученых и инженеров и оповещения об этом в журнале «Мастер и контроль качества». Регулярно проводятся цеховые и заводские конференции кружков. Дважды в году конференции устраивает фирма. А дальше — всеяпонские съезды. В стране — более миллиона кружков. Каждый пятый, работающий по найму, состоит их членом.

Для телевизионных съемок «кружок контроля качества» расположился в комнате, которую я назвал бы «красным уголком», имея в виду слово «красный» в его прямом смысле: стены были увешаны красными вымпелами. Они перемежались лозунгами: «Качество определяет судьбу предприятия», «Что сегодня кажется прекрасным, завтра — устареет. Думай о качестве ежеминутно». До открытия собрания я успел задать руководителю кружка несколько вопросов. И первый касался, естественно, вымпелов, почетных грамот и кубков, поощряющих деятельность кружков.

— Знаков отличия так много,— сказал я,— что возникает мысль об огромных премиях, получаемых кружками.

— Премии? — удивился руководитель кружка.— Какие премии? Мы ничего не получаем. Разве не должны мы отдавать долг признательности концерну, который заботится о нас?

Я догадался, что у руководителя кружка при поступлении в «Мацусита дэнки» в голове был, наверняка, самый белоснежный лист бумаги — читатель, вероятно, помнит высказывание кадровика страховой фирмы, куда пришли наниматься «и физики и лирики». На этом листе живописцы концерна всю порботали кистями, подумал я. Когда же узнал, что за улучшение технологии пайки печатных плат члены «кружка контроля качества» этого же цеха получили по 13 долларов, а в целом рабочие завода вознаграждаются шестьюдесятью центами за предложение, то понял: самым большим вымпелом следовало бы отметить сотрудников концерна «Мацусита дэнки», которые занимаются идеологической обработкой сознания рабочих. На каждом предложении «кружков контроля качества» японские предприниматели зарабатывают в среднем 5 тысяч долларов в год. Таких предложений набирается в Японии в расчете на одного рабочего до шестидесяти, а в «Мацусита дэнки» — до 99 ежегодно.

— Каковы цели, общие для всех кружков в цехе? — был следующий мой вопрос.

— Их три, — сказал рабочий. — Первая — максимально выявлять и развивать способности каждого члена кружка. Вторая — создавать благоприятную, светлую атмосферу на рабочих местах. И третья цель, самая главная — достигать, благодаря осуществлению двух предыдущих, высокой производительности и отличного качества.

Все цели как нельзя лучше соответствуют интересам предпринимателей. В первое десятилетие периода пожизненного найма рабочие учатся за счет фирм в общей сложности 500 дней. Поскольку станки, механизмы на крупных японских предприятиях обновляются через 5—7 лет, нужна постоянная учеба. Но предпринимателям она обходится дорого. Так почему бы не переложить часть забот по повышению квалификации рабочих на «кружки контроля качества»? Ведь участие в кружках действительно расширяет их технический кругозор.

Что касается создания «благоприятной, светлой атмосферы» на рабочих местах, второй цели кружков, то и здесь предприниматели извлекают изрядную выгоду. Усиленно пропагандируемые иллюзии, что члены кружка наряду с менеджерами решают вопросы производства и вместе с высшим руководством обеспечивают усиление позиций фирмы на рынке, прославление ее имени, способны соответствующим образом повлиять на моральный климат в бригаде, в цехе, на заводе, на производственную активность рабочих.

«Каждый занятый на заводе — управляющий» — лозунг, который встречается в «Мацусита дэнки», в «Ниссан», в других крупных фирмах столь же часто, как и призывы поднимать качество. Менеджеры насаждают фарисейскую мысль о равной роли на производстве трудящихся и предпринимателей, всячески стремятся культивировать у рабочих рачительное отношение к предприятию. В этом случае у них не появится желания беспричинно остановить конвейер, неправильно оплатить обеды в столовых без кассиров. Вот

она, связь, которую я не сразу схватил в фирме «Сони».

Исключительная важность для предпринимателей конечной, третьей цели «кружков контроля качества» очевидна. На телевизиорном заводе «Мацусита дэнки» я спросил у главного инженера, сколько времени нужно предприятию для внедрения в производственный процесс принципиально новой технологии? Из ответа явствовало, что на внедрение, например, полностью роботизированной поточной линии по сборке телевизиорных шасси со всей смонтированной на них электроникой потребовался год. Если бы я собственными глазами не видел эту линию и не познакомился с доской показателей соревнования бригад наладчиков, я не поверил бы главному инженеру. Диаграммы соревнования подтверждали, что монтаж линии длился ровно год.

— От начала разработки до выпуска в продажу телевизора с абсолютно новой электронной схемой, смонтированной на более совершенном, ранее не применявшемся шасси, проходит обычно год. На освоение очередной модели телевизора, отличающейся от прежней внешним видом и ограниченными конструктивными изменениями, мы тратим примерно три месяца,— сказал главный инженер. И это тоже было правдой.

В ряду главных причин, позволяющих добиться высокой производительности и отличного качества продукции, главный инженер назвал поголовный охват рабочих «кружками контроля качества». Тем самым он засвидетельствовал достижение цели, ради которой предприниматели пошли на создание кружков и постепенно расширили диапазон их деятельности. В «Мацусита дэнки» половина тем, взятых кружками для разработки, охватывает вопросы обеспечения качества, а 40 процентов — повышения производительности труда. В других фирмах кружки берутся за снижение издержек производства, за усовершенствование инструмента и оборудования, за улучшение технологического процесса. Иными словами, «кружки контроля качества» стали средством развития и использования твор-

ческой энергии и инициативы рабочих. Собрание кружка на телевизиорном заводе «Мацусита дэнки» подтвердило это.

Первым выступил руководитель кружка. Он напомнил, в каком состоянии находится разработка темы «Улучшение качества продукции за счет повышения точности работы механизмов на конвейере», что сдерживает продвижение работы вперед. Затем слово взяли один за другим члены кружка. Видно было, что все готовились к собранию — у многих я заметил в руках выписки, схемы, листочки с вереницами цифр. Судя по обсуждению, некоторые предложения оказались неудачными, но никто не подверг насмешкам их авторов — замечания касались только выдвинутых ими идей. И эта уважительность, несомненно, способствовала творческому настрою участников собрания.

Сотрудник концерна, организовавший для нас телевизионные съемки на заводе, объяснил, что собрание получилось продуктивным — в общих чертах найден путь улучшения качества за счет повышения точности работы механизмов. Осталось конкретизировать его в технической документации. Итог, как общую, групповую идею, записали в резолюции собрания. В нее отдельным пунктом включили просьбу к администрации помочь с расчетами на ЭВМ и с чертежными работами. «Администрация в таком содействии никогда кружкам не отказывает», — сказал сотрудник концерна, наш гид.

Увлеченно, я сказал бы, азартно говорили рабочие на собрании. Я далек от мысли, что только озабоченность улучшением качества продукции вызвала в них душевный подъем. Уверен, что современные иезуиты с менеджерскими дипломами блестяще использовали в интересах бизнеса и такую специфически японскую черту, как почти полное отсутствие у японцев общественной жизни и внеслужебного общения друг с другом. На крупных предприятиях запрещена деятельность любых политических партий. Нет и общественных организаций. Профсоюзы в концернах и фирмах типа «Мацусита дэнки» и «Ниссан» не в счет. Их неда-

ром называют «хозяйскими профсоюзами». У японцев не принято ходить в гости. Но людей тянет к общению, тем более что волею кадровиков и их усилиями в бригадах собраны сходные по характеру люди. Вот менеджеры и предложили им возможность человеческого общения, неформального контакта друг с другом в «кружках контроля качества».

Другая японская национальная особенность, которая превращает кружки в сильное средство выявления способностей и вдохновения рабочих, — это необыкновенная забота японцев о собственной репутации, о производимом на окружающих впечатлении. Стыд в Японии ест глаза, однако не в любой ситуации. Мнением случайных попутчиков пренебречь не страшно. Но оценки членов своей общины — совсем иное дело. Чувство принадлежности к группе, отрицательное суждение которой ужасней, чем гнев далеких и, по японскому поверью, не слишком строгих богов, и заставляет рабочего с жаром участвовать в деятельности «кружка контроля качества».

А чтобы пыл не ослабевал, предприниматели учитывают кружковую активность персонала при начислении, скажем, «бонусов», при сдаче экзамена на разряд или при выплате выходного пособия.

Коносукэ Мацусита в своих философских трактатах наставляет: «Если хочешь получать многое, нужно и отдавать многое». Судя по годовому финансовому отчету, концерн «Мацусита дэнки» немало получил благодаря творческой энергии и инициативе рабочих, реализованных, в частности, через «кружки контроля качества». По сумме продаж концерн занял в Японии второе место, а в списке самых прибыльных электронных и электротехнических фирм мира уступил чемпионский титул лишь американской «Дженерал электрик», обойдя, однако, главного конкурента по такому важному экономическому показателю, как объем реализации в расчете на каждого работника.

Самая тщательно охраняемая тайна концерна — из-

держки производства. Тайну эту берегут, как атомные секреты в военных министерствах. Даже «кружки контроля качества», работающие над снижением издержек при изготовлении того или иного узла, не знают, во что обходится готовая продукция. Очень уж не хочется концерну, чтобы кто-нибудь знал, какую выгоду извлекают капиталисты из стимулирования творческой энергии и инициативы рабочих, как много недоплачивают им и как обкрадывают покупателей. Но однажды данные об издержках производимых в «Мацусита дэнки» телевизоров просочились в японскую печать. Рабочие концерна, потребители и конкуренты ахнули: себестоимость цветного телевизора с экраном 19 дюймов составляла 48 тысяч иен, продавался же он за 200 тысяч. «Участие в «кружке контроля качества» — патриотический вклад в процветание концерна и в технический прогресс всего общества» — гласил один из лозунгов в цехах «Мацусита дэнки». Его истинный смысл становится особенно обнаженным в свете этих цифр.

Что же отдает концерн рабочим и служащим, получая от них столь много?

Газета коммунистов «Акахата» как-то привела высказывание рабочего радиозавода концерна. «У меня был сильный насморк, но из-за высокой скорости конвейера я не мог даже высморкаться, — рассказал рабочий. — Я страдал от удушья, головной боли. Стоило огромных усилий ни разу не пропустить возложенную на меня операцию».

Девушки на конвейере микросхем должны за минуту шесть раз посмотреть в микроскоп с 24-кратным увеличением. И так все восемь часов рабочей смены. Немудрено, что после нескольких месяцев труда они становятся пациентками врача-окулиста. На заводе электроосветительных приборов 75 процентов сборщиц флюоресцентных ламп регулярно обращаются за помощью к врачу — бешеный темп движения конвейера и ослепляющий свет приводят к тяжелым заболеваниям. «Могу с определенностью утверждать, что треть работающих японцев находится на

границ неврастении», — заявил известный в Японии психиатр Масакацу Сэсаки. Считают, что почти 40 процентов рабочих концерна «Мацусита дэнки» спасаются от неврастении с помощью сильнодействующих лекарств.

Такова цена, уплачиваемая постоянными работниками за экономические и социальные привилегии, которые предоставляет им концерн.

Американские и западноевропейские делегации менеджеров, постоянно посещающие Японию, возвращаются на родину не только с ощущением страха перед конкурентами, делающимися все более грозными, и чувством зависти к размеру их прибылей. Они увозят из Японии и полезные знания. Сейчас «кружки контроля качества» получают распространение в американской и западноевропейской космической, ракетной и авиационной промышленности, где особенно требуются точность и аккуратность в работе. В американской компании «Локхид» за первые два года деятельности кружков было сэкономлено 3 миллиона долларов, а количество дефектов на сборочных операциях снизилось в 4—6 раз. В английской компании «Роллс-Ройс» за тот же период благодаря внедрению предложений членов кружков в одном лишь отделении авиационных двигателей удалось сберечь 525 тысяч фунтов стерлингов.

#### **Изнанка парадного платья**

Американский журнал «Тайм» окрестил японскую экономику «шизофренической» и подкрепил свою характеристику цифрами: 1100 японских заводов производят половину всей промышленной продукции страны. Другую половину выпускают... 5 миллионов предприятий. Это означает, что гиганты индустрии, вроде завода «Ниссан» в городе Оппама, где 5600 рабочих ежемесячно собирают 35 тысяч легковых автомобилей, соседствуют с мастерскими под дырявыми крышами и с прогнившими стенами, в которых механизмы приводятся в движение ремнями, протянувшимися

от динамо-машин. В мастерских «персонал», состоящий из двух, трех или пяти человек, делает «колпаки» для автомобильных колес, тумблеры переключателей для телевизоров, стрелки для часов.

«Наслаждение пожизненным наймом, ежегодным повышением зарплаты, предоставлением льготных банковских ссуд на собственный дом и бесплатными уроками икебаны в заводском культурном центре доступно только 30 процентам японских рабочих, занятых на заводах «Мацусита дэнки», «Ниссан» или «Сэйко», — возмутился журнал «Тайм». — Остальные 70 процентов трудятся на мануфактурах, словно сошедших с иллюстраций из учебника истории XVIII века».

Негодование американского журнала вызвано отнюдь не сочувствием к бедственному положению работников нынешних «мануфактур», хотя японские предприниматели в немалой степени благодаря именно низкой оплате труда данной категории трудящихся и отсутствия у них элементарных социальных прав добиваются высокой конкурентоспособности товаров. Журнал разъярен тем, что американские товары вытесняются с мировых рынков японскими. Но при этом он верно подметил: пожизненный найм и все, что связано с ним в положении рабочих и служащих, распространяется лишь на треть японских трудящихся.

В их число входит, однако, не каждый, кто занят в «Мацусита дэнки», «Ниссан» или «Сэйко». Родительской заботой фирмы-«семьи» охвачены только постоянные работники, поступившие в нее сразу после окончания учебного заведения. «Бумажная белизна» их сознания полностью удовлетворила кадровиков, и намалевать на ней угодный фирме рисунок оказалось несложно. Кому не удалось при устройстве на работу потрафить требованиям фирмы, предъявляемым к уровню образования, свойствам характера нанимаемых, кому уже пришлось поменять место работы, те постоянными работниками стать не могут. А временные, внештатные, поденные работники — так именуют

нижний слой фирменного персонала — лишены привилегий, полагающихся постоянному штату.

В капиталистических странах сокращение производства, внедрение автоматизации, совершенствование технологии неизбежно ведут к увольнениям. Япония в этом отношении не составляет исключения. Отличительная ее особенность лишь в том, что увольнения мало касаются постоянных работников, но временные, внештатные, поденные избежать их не могут. Изгоев поглощают мелкие и средние мастерские и фабрички — в статистике они именуются «предприятиями с числом занятых до 30 человек». Их-то журнал «Тайм» и назвал «мануфактурами».

Мацубара — рабочая окраина промышленного города Осака. Здесь сплошь мелкие и мельчайшие мастерские. Они прижались друг к другу по сторонам узеньких улочек, и их трудно различить, как близнецов-братьев. Вместе с кинооператором мы вошли в первую попавшуюся дверь. Тусклая лампочка еле освещала тесное помещение, занятое странной, на мой взгляд, машиной. У нее множество колес, соединенных приводными ремнями, и если бы не эти ремни, то машина очень походила бы на ту, что пропустила через себя Чарли Чаплина в «Новых временах». Самое большое колесо — с фигурными толстыми спицами. Оно придавало мастерской музейный вид. Большая медная пластина, приваренная к корпусу машины, усиливала такое впечатление. На пластине было выбито: «Сделано в Швеции, 1901 год». Машина изготавливала металлическую сетку для промышленных вентиляторов.

Грохот, заполнявший мастерскую, не вязался с музейной умиротворенностью, а тем более не позволял взять у хозяина мастерской интервью. Я попросил его выйти наружу.

— Как строятся ваши отношения с крупной фирмой-заказчиком?

Хозяин потер ветошью черные от машинного масла руки. Чище они не сделались. Потом аккуратно положил ветошь

на ящик у входа в мастерскую, достал из кармана промасленных, как и ветошь, штанов застиранную махровую салфетку и провел ею по рукам и лицу. Грязи на нем стало меньше, и я смог приблизительно определить возраст хозяина — лет пятьдесят.

— Так, об отношениях с фирмой-заказчиком, пожалуйста, — напомнил я вопрос.

— Отношения простые: фирма мне — заказ, я ей — сетку для вентиляторов. Фирма назначает цену. Я соглашаюсь, хотя цена очень низкая. Приходится побольше да побыстрее работать. Ничего не поделаешь, с заказов кормимся я и мои домашние.

— Сколько человек работают у вас?

— Я и два сына.

— А рабочий день какой?

— Начинаем часов в семь утра. Если заказ большой, то не уходим из мастерской до девяти или десяти вечера.

— Вы член профсоюза?

— У нас нет профсоюза.

— Пользуетесь ли вы системой социального обеспечения?

— У меня нет страховки ни на случай безработицы, ни на случай болезни или увечья на работе.

Я предполагал, что следующий вопрос вызовет у собеседника или раздражение, или насмешку. И все же задал его: ответ должен был продемонстрировать телезрителям всю глубину пропасти между работниками мелких и средних предприятий и персоналом крупных фирм. Реакция хозяина мастерской оказалась резче и злее, чем я ожидал. Услышав от меня: «Ходят ли ваши внуки в детский сад, занимается ли ваша жена в каком-нибудь кружке, плаваете ли вы в бассейне или, может быть, играете в волейбол?», хозяин подобрал с ящика ветошь, повернулся, шагнул в мастерскую и плотно прикрыл за собой дверь, ясно дав понять, что издевательства терпеть не намерен. Спровоковавший меня и кинооператора во время съемок в Ма-

дубара представитель Ассоциации мелких и средних предпринимателей укоризненно сказал:

— Ну где вы видели здесь детский сад или спортивный зал?

За сетку для вентилятора фирма платила хозяину мастерской 350 иен. Эту же сетку в готовом вентиляторе, шедшем на продажу, фирма оценивала уже в 900 иен. Разница шла на «вложения в персонал» внутри фирмы. «Собака выбивается из сил, а пища достается соколу». Будто об источнике финансирования относительного благополучия работников крупных фирм сочинена эта японская поговорка. Пожизненный найм, которым пользуется треть работающих японцев, сохраняется за счет вечного страха остаться без средств к существованию у остальных двух третей.

Энергетический кризис ударил и по японской мотоциклетной промышленности. Она обладает мощностями для производства 8,6 миллиона машин в год, а выпускала тогда половину этого количества. В фирме «Ямаха» резко сократили сборку мотоциклов, а освободившихся рабочих перевели в сектор бытовой электроники и электромузыкальных инструментов, которыми «Ямаха» известна не меньше, чем мотоциклами. Но на сборочном заводе создается только четверть стоимости мотоцикла. Три четверти стоимости — плод труда рабочих мелких и средних предприятий. Их-то нещадной эксплуатацией и оплачивается сохранение в фирме «Ямаха» пожизненного найма.

В пору высоких темпов роста экономики Японии на город Хамамацу — центр японской мотоциклетной промышленности — пролился дождь заказов не одной «Ямахи», а мотоциклетных фирм «Хонда», «Судзуки», «Кавасаки». Заработная плата в мастерских и на мелких фабричках Хамамацу, каждая из которых специализировалась на какой-либо одной комплектующей части мотоцикла, не превышала 80 процентов того, что зарабатывали сборщики на конвейере в «Ямахе». Но заказы сыпались бесперебойно, и мелкие хозяйчики уверовали, что слово «пожизненный»

имеет отношение к их собственным доходам, которые, казалось, тоже будут всегда относительно высокими благодаря процветанию мотоциклетного производства. Они даже не слишком роптали, когда «Ямаха» требовала снижать цены на реализуемую ими продукцию. Один за другим мелкие и средние предприятия обзаводились промышленными роботами и всячески пытались сократить издержки производства.

Золотоносный дождь сменился ушатом ледяной воды, когда энергетический кризис вверг мотоциклетную промышленность Японии в депрессию и в Хамамацу перестали поступать заказы. Возникла парадоксальная ситуация, рожденная научно-технической революцией,— чем современнее по технической оснащенности предприятие, тем реальнее для него угроза банкротства. В торгово-промышленной палате города Хамамацу мне дали адреса нескольких таких предприятий, и я отправился по ним.

С хозяином «Исихара когё» встретиться не удалось. Соседи наглухо заколоченной мастерской, которой уже коснулось запустение, сказали, что Исихару, хозяина, ищу не один я. Его разыскивают бывшие рабочие мастерской, кредиторы и полиция. Исихара сбежал, не расплатившись с рабочими и не погасив задолженность кредиторам. Полиция пыталась напасть на его след по заявлению тех и других.

В мастерскую «Итикава банкин» я все же успел. Жизнь в ней еще тлела. В темном, старом и грязном сарае на земляном полу валялись куски железа, мотки провода. Станки тоже выглядели старыми и грязными и казались частью хлама, заполнявшего мастерскую. На одном станке работал хозяин — «предприниматель», как его характеризует статистика, Макото Итикава. На трех других станках медленно, будто нехотя, трудились пожилые женщины. «Итикава банкин» изготавливала выхлопные трубы для мотоциклов.

Тягостную картину заброшенности делал еще более гнетущей омертвевший робот, висевший у стены сарая.

Ярко-красная рука-манипулятор застыла вопросительным знаком, словно робот недоумевал, какой же смысл работать людям, если есть он, всегда бодрый, неизменно расторопный и не допускающий промашки?

Примерно такой вопрос я и задал хозяину «Итикава банкин» Макото Итикаве.

— У меня работали пятеро,— ответил он.— Заказов было невпроворот, и потребовались еще люди. Им полагалось платить самое маленькое по 200 тысяч иен в месяц, да еще «бонусы» — словом, за год на зарплату одному уходило бы три с половиной миллиона иен,— Итикава выключил станок. Его примеру последовали женщины. Теперь им незачем было торопиться, и они подошли послушать наш разговор. Итикава продолжил: — Прикинув расходы на найм новых работников, я решил, что купить в рассрочку робот выгоднее. Ведь за него следовало выплатить в течение года 2 400 000 иен. Так я и поступил. А тут — депрессия.— Итикава безнадежно махнул рукой в сторону робота.— Была б работа, так и крутился бы он круглые сутки. Теперь вот стоит...— В голосе Итикавы звучала ненависть.— За робота-то я еще не расплатился!..

Из рассказа Итикавы выяснилась трагикомическая подробность. Чтобы оплатить стоимость робота, Итикава отправил в Токио на заработки двух своих племянников. Закабаленные роботом, они нанялись на стройку разнорабочими.

Другая подробность оказалась трагической, без малейшего намека на комизм. Виновато глядя на женщин, Итикава сказал:

— Отгрузим вот последние пятьдесят выхлопных труб и конец. Работы больше не будет. Поделим то, что «Ямаха» заплатит за эти трубы, и я повешу на вход,— Итикава кивнул в сторону грубо сколоченных покосившихся дверных створок,— замок. Ничего другого, кроме мотоциклетных выхлопных труб, делать мы ведь не можем...

Бывает, что из-за сокращения производства крупные

фирмы встают перед настоящей необходимостью уменьшить численность постоянных рабочих, кому обещан пожизненный найм. Кстати, перед такой необходимостью оказалась и «Ямаха». Безрадостно, конечно, но не катастрофично, как в «Итикава банкин», выглядели на фирме увольнения. Они были добровольными. К сумме выходного пособия полагалась 40-процентная надбавка. В первые 6 месяцев после прекращения работы в «Ямахе» фирма выплачивала 80 процентов базисной ставки, в следующие полгода — 60 процентов. Если бывший работник «Ямахи» изъявлял желание овладеть новой профессией, фирма предлагала дотацию в 10 тысяч иен — около 25 долларов в месяц — на весь период обучения. А Макото Итикава мог только опуститься перед женщинами на колени и, склонив голову до земли, нижайше просить об отпущении ему вины за то, что не может ничем компенсировать им потерю источника существования.

В «Итикава банкин» рядом с роботом я вдруг заметил вспышки электросварки. Заглянул за металлическую коробку с электронным мозгом робота, и глазам предстала картина, еще более тяжелая, чем ранее виденная. У сварочного станка стоял мальчик. В широких не по размеру брезентовых штанах, в длиннополой куртке, тоже брезентовой, в огромных грубых ботинках, он вызывал смех и жалость одновременно. Штаны и куртка пестрели дырами с порыжелыми краями — их прожгли искры. Без перчаток, голыми руками мальчик зажимал на станке деталь, надавливал на кнопку пуска и отворачивался — защитных очков у мальчика не было. Когда светившиеся синим огнем искры переставали бить в спину, мальчик поворачивался к станку и ставил следующую деталь.

- Как тебя зовут? — спросил я.
- Дзихару Мацумото.
- Сколько тебе лет?
- Двенадцать.
- Почему ты здесь?

- Помогать должен.
- Кому помогать?
- Фирме господина Итикавы.
- А тебе платят?
- Нет, ничего не платят.
- Так чего ж ты работаешь?
- Господину Итикава не дают теперь заказов, и ему нечем платить.
- Тебе нравится эта работа?
- Совсем не нравится.
- В школе каникулы?
- Ага.
- Значит, вместо каникул ты свариваешь детали?
- Надо. Заставляют...

Промышленный робот, бесчувственно наблюдавший пустыми глазницами индикаторов, как, пряча незащищенное лицо от злых искр, трудится мальчик, которому до совершеннолетия, по японским законам, оставалось еще долгих восемь лет, — это ли не символ капитализма в его японском варианте?

В это же самое время отказавшемуся от «добровольного увольнения» персоналу «Ямахи» — у постоянных рабочих и служащих была такая привилегия — начислялась, как и раньше, зарплата с учетом возраста и стажа. «Бонусы» вышли, правда, меньше, чем до депрессии. Продолжалась «ротация» — в рамках производства электромузыкальных инструментов и кассетных магнитофонов. Персонал фирмы готовился к семейному выезду в горы. По субботам по-прежнему работали спортивные секции.



**Глава пятая, рассказывающая, как при помощи  
умозрительного понятия  
можно извлекать вполне  
осязаемую выгоду**

Наиболее, пожалуй, популярная в Японии сказка о Момотаро, мальчишке, появившемся из персика. Сделался Момотаро самым сильным в Японии и отправился на далекий остров Онигасима, чтобы отобрать сокровища у обитавших там чертей. По дороге встретил собаку, дал ей просяную лепешку, и собака пошла с ним. Потом спрыгнула под ноги Момотаро обезьяна, тоже получила лепешку и присоединилась к мальчику и собаке. С неба слетел к Момотаро фазан, полакомился лепешкой и стал третьим его попутчиком. Вышли они на берег моря, сели в лодку. Собака взялась за весла, обезьяна уселась за руль, фазан примостился на носу лодки, чтобы смотреть вперед. Подплыли к острову, где в замке заперлись черти. Собака рычанием напугала их, фазан выклевал им глаза, а обезьяна перемахнула через стену и отворила ворота. На долю Момотаро тоже выпало схватиться с чертом, но главное успели сделать верные слуги. Так, ценою трех просяных лепешек, и захватил Момотаро несметные сокровища острова Онигасима.

Сказка пророческая. Не при помощи ли подобных просяных лепешек «персиковые мальчики» большого бизнеса Японии заполучают преданную и умелую челядь, которая своим трудом создает богатства, присваиваемые искусными в хитрости «момотаро»?

«...Радостно залаяла собака, обезьяна громко засмеялась и показала белые зубы, а фазан прокричал свое «кен-кен», взлетел вверх и несколько раз перевернулся в воздухе. День был ясным, безоблачным, и вишни буйно цвели в саду», — завершается светозарной сценкой сказка.

Вся система японского менеджмента — пожизненный найм, продвижение по службе и оплата труда в зависимости от возраста и стажа, разделение трудящихся на «рабочую аристократию» и подавляемую экономически и социально «чернь» — направлена на сохранение идиллических отношений между современными «момотаро» и их слугами. Но даже бесперебойно функционирующей системы менеджмента, спекулирующей на общинном сознании японцев, недостаточно, чтобы всегда было радостное настроение у собаки, счастливо смеялась обезьяна, а фазан не переставал весело кричать «кен-кен». Ведь рано или поздно они поймут, как много сделали для Момотаро и сколь ничтожно мало получают они от него.

И японские предприниматели обратились к основополагающему моральному принципу стародавней общины, нашедшему выражение в конституции принца Сётоку, первом японском юридическом документе. Конституция открывалась статьей, гласящей: «Гармония — превыше всего, и всякого поощрения и похвалы достойно пресечение несправедливого неповиновения». В Японии мне довелось побывать во многих важных кабинетах и почти везде я обнаруживал в раме на стене каллиграфически выписанный тушью на рисовой бумаге иероглиф «ва» — «гармония», «согласие».

Токийская телевизионная компания организовала конкурс, в котором вместе с японскими домохозяйками демонстрировали поварской талант иностранки. Председа-

тель жюри — японец, попробовав блюда зарубежных участниц, сказал, что приготовлены они очень вкусно, совсем как в магазине кулинарии, и каждое заслуживает приза. Негодованию иностранок не было предела — во-первых, их индивидуальное мастерство было низведено до уровня массового производства и, во-вторых, всех их одинаково назвали умелыми поварами! Я поинтересовался потом откликами японских телезрителей на решение жюри. Реакция была одобрительной: никого из иностранок не огорчили оценкой качества приготовленных блюд, ни одна из участниц конкурса, как говорят японцы, «не потеряла лица». Решение жюри позволило сохранить добрые отношения между ними, не вызвало недовольства и зависти.

Стремление избежать соперничества внутри группы и не допустить, чтобы высунулась хотя бы одна шляпка гвоздя, побуждает школьных преподавателей выводить за контрольную работу «четверку» всему классу. На вопрос учителя, ясен ли новый материал, ученики единодушно отвечают «да», независимо от того, поняли они объяснение или нет. Ученики знают, что учителю хочется услышать именно такой ответ, и они считают своим долгом удовлетворить его желание, чтобы сохранить гармонию.

Удар сотряс машину. Я выключил мотор и выскочил наружу. Звук удара был такой громкий, что я ожидал увидеть дыру вместо багажника. Но следовавшая за мной «Тоёта» всего лишь помяла задний бампер. Водитель вылез из «Тоёты» и заспешил, кланяясь, ко мне. Он протянул визитную карточку и принялся извиняться долго и витиевато. Если бы не «пробка», возникшая на перегороженной нашими машинами улице, извинениям не было бы, наверное, конца. Но нетерпеливые сигналы клаксонов заставили водителя «Тоёты» сократить ритуальную часть выяснения отношений и перейти к главному.

— Я полностью виноват в инциденте, — сказал он и еще раз поклонился. — Я оплачу стоимость ремонта вашей машины. Просьба прислать счет мастерской.

Возражать было бы глупо. Я вручил водителю «Тоёты» свою визитную карточку, и мы разошлись по машинам.

Регулировщик-полицейский внимательно наблюдал издали за нами, готовый немедля вмешаться, возникни конфликт. Когда же мы учтиво раскланялись, полицейский потерял к нам интерес и равнодушно отвернулся. Мы действовали в соответствии с правилами дорожного движения: договорились о возмещении ущерба и не стали вовлекать полицию. Таким образом гармония между двумя участниками происшествия на дороге была сохранена, и нарушать ее полицейскому было незачем.

Однако представим, что в дорожном инциденте причинена травма. Полиция составила бы тогда протокол и в случае нарушения виновником правил дорожного движения передала бы дело в прокуратуру. Там не проявили бы торопливости с отправкой дела в суд, поскольку ожидали бы восстановления гармонии между пострадавшим и виновником травмы. Быстрейшему достижению согласия обязательно поспособствовала бы страховая фирма — в подобных ситуациях ей отводится роль посредника. Все машины в Японии и их водители застрахованы в обязательном порядке. После того как виновник навестил бы пострадавшего с корзиной фруктов или букетом цветов и оплатил через страховую фирму-посредника расходы на лечение, возместил его убытки из-за вынужденного отсутствия на работе и удовлетворил другие справедливые пожелания, стороны подписали бы документ о взаимном отказе от претензий. И судебное дело автоматически было бы прекращено, если, конечно, виновник инцидента не преступил уголовный кодекс. Отказы от полюбовного разрешения такого рода конфликтов чрезвычайно редки.

В пригороде Нагои произошла трагедия: в искусственном водоеме утонул трехлетний Ясуюки Яманака. Мать попросила соседей присмотреть за сыном, потому что торопилась по делам, а те не уследили за подвижным шаловливым мальчиком. Родители Ясуюки возбудили иск против

соседей, и суд постановил взыскать с них в пользу пострадавших большую сумму в качестве компенсации. Весь квартал подверг семью Яманака остракизму. Их стыдили по телефону, в письмах не за то, что они захотели получить с соседей деньги, а за обращение в суд. Возмущение антиобщинным поведением семьи Яманака было велико, и у их дома поставили полицейского. Телевизионные репортеры круглосуточно дежурили вместе с ним. Семья погибшего не выдержала, забрала из суда иск и вернула соседям деньги. И гармония снова воцарилась в отношениях между жителями квартала.

С 1977 по 1982 год в результате двух катастроф с самолетами авиакомпании «Джапан Эйр лайнс» погибли 57 человек. Вторая катастрофа возникла не из-за стечения трагических случайностей. Пилот самолета страдал психическим расстройством, и, хотя это было известно администрации авиакомпании, она не отстранила пилота от полетов. Никто из родственников погибших не подал на «Джапан Эйр лайнс» в суд ни в первом, ни даже во втором случаях, так как авиакомпания сразу после катастрофы предложила компенсацию, которая удовлетворила всех.

Японские суды рассматривают удивительно мало гражданских исков. Если не считать коллизий между фирмами и дел, возбуждаемых общественностью против корпораций, по поводу, например, загрязнения окружающей среды или выпуска недоброкачественной продукции, японцы не любят обращаться к закону, считая, что для справедливого решения любого гражданского конфликта достаточно следовать «гири» — долгу признательности. Крестьянин и без судебного вмешательства станет выплачивать арендную плату за землю, а если задержит очередной взнос, то хозяин участка будет терпеливо ждать, когда крестьянин вспомнит о «гири». «Мы рассматриваем закон,— сказал видный японский ученый-юрист Такэнори Кавасима,— как наследственный фамильный меч, то есть как украше-

ние, как орнамент, и не считаем его средством правового регулирования повседневной жизни общества».

Судя, однако, по другому замечанию Кавасимы, для японского закона больше подходит сравнение не с мечом, пусть и декоративным, а с аморфной медузой. «Когда в Японии вырабатывается законопроект, относящийся к гражданскому или уголовному праву,— рассказал ученый-юрист,— стараются избежать четких формулировок в его тексте. В парламенте не устраиваются дебаты, чтобы прояснить содержание закона. Правительство тоже не выступает с уточнениями. Закон принимается и начинает собственную жизнь, и никто не может предсказать, как он станет применяться».

В большинстве случаев так это и бывает на самом деле. Редкие исключения, когда парламентская оппозиция пытается воспрепятствовать одобрению закона и подвергает его детальному рассмотрению, не опровергают правила. Своеобразие японского представления о сути правосудия заключается в следующем: когда в других странах используется слово «justice», то есть «справедливость», в Японии предпочитают слово «сэйги», что означает «правильные принципы». А правильными в Японии могут быть лишь те принципы, что основаны на «гири» — долге признательности.

Потому-то очень мало в Японии адвокатов. Их 12 500 на всю страну. В одном только нью-йоркском районе Манхэттен 30 тысяч адвокатов. Американский газетный фельетонист Рассел Бейкер предложил ликвидировать огромный пассаж США в торговле с Японией, обменивая адвокатов на импортируемые японские автомобили. В США почти невозможно пройти в конгресс, не будучи юристом. В японском парламенте из 763 депутатов только 51 человек до избрания работали на поприще юриспруденции.

Бывает, что иностранец, добываясь чего-либо от японца, ставит его в неловкое положение или даже наносит обиду. Японец тут же предпринимает поиск мер, которые, с одной

стороны, помогут ему по возможности избежать личных потерь, а с другой — достичь с иностранцем примирения. Японец уверен, что его акции будут правильно поняты: они не что иное, как проявление желания помочь всем «спасти лицо». И японец бывает поражен, когда такие жесты воспринимаются как свидетельство неискренности или косвенного признания вины. Японцу удивительно, что не в «спасении лица» и не в сбережении гармонии заинтересован иностранец, а в достижении конкретной цели.

В 1970 году президент США Никсон добивался от премьер-министра Японии Эйсаку Сато добровольного ограничения экспорта текстиля в Соединенные Штаты. Шла японо-американская «текстильная война», успех в ней клонился в сторону Японии, и одной из задач, поставленных американским бизнесом перед Никсоном, было заставить японцев «стабилизировать» линию фронта. «Не уступать американцам», — напутствовали отправившегося на переговоры с президентом США премьер-министра Сато японские деловые круги. Никсон не стеснялся в средствах, чтобы принудить Сато ограничить текстильный экспорт. Наконец Сато сказал: «дзэнсё симас» — «сделаю надлежащим образом».

«Победа!» — сообщил Никсон американским корреспондентам. Но минуло после переговоров время, и американские газеты заговорили о японском вероломстве, так как Япония и не думала самоограничивать торговлю текстилем на американском рынке. Ведь все, что имел в виду премьер-министр Сато, говоря «сделаю надлежащим образом», это подумать, имеется ли способ решить японо-американские «текстильные противоречия». Такого способа Сато не нашел, а может и не искал, и был абсолютно убежден, что на переговорах ответил на требования Никсона отрицательно. Он лишь облек отказ в форму, которая избавляла американского президента от «потери лица». Как здесь не вспомнить замечание японского ученого-социолога Акира Судзуки: «Двусмысленность японского языка — прояв-

ление потребности японцев ладить друг с другом. Если бы мы говорили более ясно, это могло кончиться тем, что мы целыми днями только и дрались».

Бывает, японцы сами попадают впросак, усматривая двусмысленность там, где ее нет и в помине. Японские острова Огасавара еще долго после отмены оккупационного режима находились под контролем американской армии. Управление национальной обороны — японский эквивалент военного министерства — обратилось к тогдашнему министру обороны США Макнамаре с просьбой разрешить бывшим жителям архипелага навестить места, где они родились и откуда были выселены. «Я обдумую вашу просьбу», — ответил Макнамара, и японцы решили, что получили отказ. Каково же было их удивление, когда несколько месяцев спустя разрешение посетить острова было дано. Макнамара ничего иного не имел в виду, кроме намерения действительно обдумать просьбу. Японцы же, руководствуясь своим пониманием такого рода фраз, сделали из слов министра прямо противоположный вывод.

Как-то на заседании японского кабинета министров глава правительственного Управления экономического планирования сказал премьер-министру Такэо Фукуде, что не может прийти к согласию с министром внешней торговли и промышленности относительно проектируемого показателя экономического роста на предстоящий год. Глава управления высказал пожелание, чтобы премьер-министр прекратил спор вынесением своего собственного решения. Выслушав главу управления, Фукуда вдруг встал, обеспокоенно взглянул на часы и сказал, что совсем запамятовал о срочном деле, назначенном как раз на это время. Прощаясь с членами кабинета, Фукуда обратился к главе Управления экономического планирования со словами: «Я буду рад снова обсудить вопрос о показателе экономического роста, когда ваше ведомство и министерство внешней торговли и промышленности представят мне цифру, удовлетворяющую обоим».

В 1980 году внезапно умер премьер-министр Масаёси Охира. В правящей либерально-демократической партии встал вопрос о преемнике. В западных странах в подобной ситуации немедленно вспыхнула бы схватка за власть. Не так в Японии. Без всякой борьбы премьер-министром сделался Дзэнко Судзуки, человек, не обладавший ни сколько-нибудь значительным политическим влиянием, ни серьезной опорой в партии. Просто Судзуки был приемлемым для всех, без исключения, партийных фракций, которые быстренько и договорились между собой.

Через два года кончился обусловленный партийным уставом срок пребывания Судзуки у власти. Он не стал добиваться вторичного выдвижения своей кандидатуры на пост главы ЛДП и правительства. «Я хочу гармонии и единства в партии», — заявил Судзуки, зная, что утратил к тому времени поддержку многих партийных боссов и что его участие в борьбе за лидерство вызвало бы поэтому конфликт в среде консерваторов. «Это не демократия, — метко сказал один из западноевропейских японоведов. — Это «вамократия». «Ва» означает, как я уже говорил, «гармонию», «согласие».

Имея в виду Францию и ее крайне противоречивую политическую жизнь, Шарль де Голль однажды пошутил: «Невозможно управлять страной, в которой производится 350 разных сортов сыра». В Японии, приверженной духу компромисса, де Голлю показалось бы, что управлять здесь несравненно легче, ведь все японцы едят один и тот же сорт риса.

— Добро пожаловать в ресторан «Кавасаки» — место, где решаются политические и экономические проблемы Японии, — шутливо приветствовал делегацию советских журналистов руководитель одной из токийских телекомпаний.

В его шутке доля правды составляла по меньшей мере 90 процентов. Десятипроцентное отклонение от истины касалось лишь того, что политические и экономические

проблемы Японии решаются не только в «Кавасаки», но и в других токийских ресторанах в районах Акасака, Симбаси, Гиндза.

Днем внешний вид ресторана «Кавасаки» наводит на сравнение с нечасто используемым деревянным складом. Это — старое сооружение, которое выходит на улицу глухими, без окон, стенами, явно нуждающимися, с точки зрения иностранца, если не в серьезном ремонте, то во всяком случае в покраске. Вечером ресторан представляется не только запущенным, но и мрачным, тем более что вокруг переливается ослепительными огнями, горит пронзительными красками опереточная сцена, какой выглядит с наступлением темноты увеселительный район Акасака, где расположен ресторан «Кавасаки». В ресторане вход освещен тусклыми светильниками, над входом виднеется чуть подсвеченная маленькая стеклянная табличка с двумя иероглифами: «Кавасаки». Расположившаяся неподалеку тесная лавочка, торгующая бижутерной мелочью, украшена вывеской, раз в двадцать большей по размеру. Не будь у дверей ресторана черных длинных лимузинов и среди них машин секретной службы, охраняющей членов правительства, «Кавасаки» не сразу и заметишь.

Комнаты внутри выстланы циновками. С удивлением обнаруживаешь, что есть в комнате окно, а за ним — японский садик со всеми полагающимися к нему миниатюрными водопадами и камнями, игрушечного роста бамбуковыми зарослями. В центре комнаты — низкий просторный стол, уставленный произведениями прикладного искусства из музея домашней утвари. По закускам, разложенным в изделиях безымянных мастеров, догадываешься, однако, что это всего-навсего обеденная посуда.

Я подробно описываю ресторан, имея на это такое же основание, как люди, желающие изобразить место, где формируется американская политика, — Белый дом в США — или английская политика — Уайтхолл в Англии. Термин

«коридоры власти» к Японии не подходит. Здесь надо говорить о «ресторанах власти».

Помимо официальных органов — Федерации экономических организаций, Федерации организаций предпринимателей, Японской торгово-промышленной палаты — японские монополисты объединены в неформальные группы: «Общество утренней зари», «Общество духовных развлечений», «Общество длительного процветания» и множество других обществ с не менее возвышенными названиями, присущими скорее поэтическим кружкам, чем альянсам банкиров, промышленников и торговцев. «Эти общества, — писал журнал «Бунгэй сьундзю», — обсуждают экономические и политические вопросы, касающиеся Японии и всего мира. Они без малейших церемоний вызывают на свои собрания премьер-министра или его коллег и выслушивают их подробные разъяснения по актуальным политическим, экономическим, дипломатическим проблемам и в свою очередь высказывают собственное мнение».

Однако собрания обществ монополистов внешне имеют мало сходства с тем, что наверняка представил себе читатель после цитаты из «Бунгэй сьундзю». В разговорах действительно мелькают политические и экономические термины, имена японских и зарубежных лидеров, упоминаются самые животрепещущие события в мире. Но при этом никто не навязывает своего видения проблем, не критикует чужие взгляды и не требует отчетов. Происходит чрезвычайно деликатное, невообразимо корректное, фантастически любезное, часто иносказательное выяснение того, что могут ожидать один участник общества и стоящая за ним банковская или промышленная группа от другого участника и его группы в определенной политической и экономической ситуации, что хотят или не хотят делать или что сделают или не сделают члены общества и приглашенные на встречу с ними политические деятели или высшие бюрократы в конкретной обстановке тех или иных международных или внутренних перемен. Для притирки частей огромного,

сложного и по сути своей крайне противоречивого устройства, каким является сочетание японского бизнеса, японской бюрократии и японской политики, трудно подыскать более подходящее место, чем уединенная, дышащая умиротворением комната в малоприметном ресторане. Создается своеобразная гармония как внутри бизнеса, внутри бюрократии и внутри политики, так и между бизнесом, бюрократией и политикой. Это и позволило образно назвать Японию «Джапан инкорпорейтед».

Не знаю, доводилось ли крупному специалисту в области менеджмента американскому профессору Питеру Дракеру бывать свидетелем ужинов-собраний в ресторанах Акасаки, Симбаси или Гиндзы, но его изображение взаимоотношений японцев удивительно верно воссоздает атмосферу, царящую в устланных циновками комнатах с окнами в японский садик.

«Все стороны проявляют большую заботу о том, чтобы общие интересы не понесли ни малейшего урона,— написал Дракер.— Они заботятся также о том, чтобы не одержать окончательной победы над отдельными представителями или группами, с которыми предстоит жить и работать. Японцы знают, что такая победа в войне — это потеря мира,— очень точно указал Дракер.— До тех пор, пока группы в Японии вынуждены жить вместе, они будут более всего заняты тем, чтобы их конфликты приносили в конце концов общую пользу, а не общий вред. Тогда эти люди добьются общей победы над противником, с которым у них нет общих интересов и который в силу этого может быть уничтожен».

Весьма возможно, что от заключительной фразы Дракера у многих зарубежных промышленных и торговых конкурентов японских фирм пробежал мороз по коже. А если они соотнесли эту фразу с данными, иллюстрирующими взаимообмен людьми между бизнесом, бюрократией и миром политики, то конкурентам, я уверен, стало совсем неуютно — ведь сращивание монополистического капитала,

государственного аппарата и политических кругов, не имеющее по масштабам и прочности прецедента в других капиталистических странах, превращает «Джапан инкорпорейтед» в почти непрístupную для конкурентов крепость.

А данные эти таковы. С 1967 по 1981 год перешли на работу в крупные фирмы 2600 чиновников, занимавших в министерствах руководящие должности. Подавляющее большинство депутатов парламента от правящей либерально-демократической партии и особенно министров до занятия политикой или сами были предпринимателями, или участвовали в предпринимательской деятельности. После выборов в нижнюю палату, состоявшихся в 1980 году, среди 284 депутатов от ЛДП оказались 93 бывших высокопоставленных чиновника. В 1982 году 46 процентов консервативных депутатов верхней палаты парламента ранее занимали самые важные кресла в государственном аппарате.

Совершенно иной гармонии желают японские предприниматели в отношениях между собой и трудящимися. Увидев в очередной раз раму на стене с иероглифом «ва» под стеклом, я спросил у хозяина кабинета, что вкладывает в понятие «гармония» он, президент могущественной и преуспевающей фирмы? Президент много поехал по свету, часто общался с иностранными журналистами и вполне освоил импонирующую репортерам манеру отвечать ясно, коротко и прибегая к парадоксам.

— Если работник, независимо от склада своего характера, демонстрирует покорно и в то же время убедительно, что готов служить фирме, как она того хочет, — это и есть гармония, — сказал президент. — Работник может не испытывать никаких теплых чувств к фирме, но не должен выдавать этого. И еще, — президент сделал ударение на последующих словах: — Если работник и имеет собственные идеи и убеждения, ему не следует придерживаться их, пока он служит в фирме.

— Совсем как в довоенной милитаристской Японии,— проронил я.

— Не совсем,— возразил президент.— Методы достижения гармонии разные,— пояснил он, но самого сравнения с милитаристским прошлым не отверг.

Действительно, не прибегают теперь в Японии к услугам заплочных дел мастеров из тайной полиции, чтобы достичь «гармонии» в том виде, как понимают ее предприниматели. Насилие осуществляется без физической боли, в пуховых перчатках и с улыбкой, пригодной для рекламы зубной пасты.

Во времена президентства Кэндзо Обата в текстильной фирме «Юнитика» при каждом заводе существовали бесплатные бары. Обата проводил в них вечера вместе с рабочими и служащими, штрафуя их, если они обращались к нему со словами «господин президент» а не просто «Обата». «Братание» с персоналом обходилось президенту в 5 миллионов иен ежегодно, но расходы его не смущали.

— Персонал начинает думать, как я,— сказал мне Обата.

Глава фирмы «Тайё когё» Рётаро Номура делал рабочим массаж — бесплатно, разумеется.

— Когда я замечаю, что рабочий плохо выглядит, у него подавленное настроение, он хмур,— рассказал Номура,— я приглашаю рабочего к себе в кабинет, осматриваю его, определяю, не болен ли, в юности я учился на врача, и заодно делаю массаж.

В кабинете у него стоял массажный топчан, покрытый клеенкой и простыней.

Изобретательней других предпринимателей оказался Коносукэ Мацусита. В курительных комнатах на заводах концерна были установлены манекены, очень похожие на Мацуситу. Рабочий мог прийти сюда и отдубасить манекен бамбуковой палкой, чтобы дать выход своему недовольству. Когда он прекращал колотить манекен, автоматически включался магнитофон и из динамика раздавался

голос Мацуситы. Обращаясь к рабочему, он читал собственные стихи:

Не мечта ли это?  
Мы, родившиеся в одной стране,  
Сблизив сердца и взявшись за руки,  
Можем мы сообща достичь  
Мира, процветания и счастья Японии.  
В деле таком разногласья возможны.  
Но помни: у японцев единая цель —  
Мощь и гармония нации.  
И это отнюдь не мечта!

Примитивной демагогией все же нельзя добиться столь желанной предпринимателям гармонии в их отношениях с рабочими и служащими. Требуются более изощренные способы. На вопрос: «В чем секрет воспитания персонала в духе гармонии?» — Коносукэ Мацусита ответил: «Руководитель обязан работать так, чтобы подчиненные думали: «Наш начальник работает очень усердно. Мы должны ему помогать».

В концерне «Мацусита дэнки» бригадиры, начальники участков и цехов нередко являются на работу в выходной день. Персоналу сообщается об усердии начальников, и в следующее воскресенье их подчиненные добровольно приходят на завод тоже — проявляется чувство общинной гармонии, чем-то напоминающее стадное чувство. «Если предприятие уже работает на полную мощность, нет иного способа увеличить выпуск продукции, кроме сверхурочной работы», — признался заведующий отделом завода «Ниссан» в городе Оппама Кэйсукэ Мурата. В «Ниссан», «Тоёта», «Мацусита дэнки», «Сони», «Сэйко» возвращенное в персонале чувство общинной гармонии эксплуатируют особенно часто, хотя на деле эта гармония сродни короткому поводу, при помощи которого хозяин добивается от собаки выполнения нужного ему действия. В случае с общинной гармонией на крупных предприятиях поводом понуждает поднимать производительность.

Президент фирмы «Уай-Кэй-Кэй», выпускающей застежки-молнии, ежедневно около часу работает в цехе как простой станочник. Президент не скрывает, что поступает так, во-первых, для того, чтобы показать рабочим свою близость к ним и, во-вторых, убедить наглядно — президент может справиться с любой работой, какую он поручает персоналу. Есть и третья цель у президента: видеть самому, как идет производство, ощущать его ритм, оценивать, насколько эффективно трудятся рабочие, не полагаясь на служебные рапорты.

Социальная мимикрия японских предпринимателей проявляется и в подчеркнуто внешней скромности их личной жизни. Человека, чье имя горит рекламным огнем во всех столицах капиталистического мира, по внешнему виду ни за что не отличить от обычного служащего. Японский предприниматель не стремится внушить окружающим, что он богат. Кстати, и официальная статистика не упускает случая подчеркнуть, что в Японии зарплата президента фирмы лишь в семь с половиной раз больше заработка рабочего, в то время как в США и в Западной Европе глава компании получает в 30—50 раз больше, чем рабочий.

Данные, касающиеся доходов руководителей японских фирм, — самая, вероятно, грандиозная ложь японской статистики. Благодаря хитроумнейшим приемам сокрытия размеров собственности предприниматели утаивают до 90 процентов своих прибылей. Утаивают, чтобы не платить налогов. Весьма возможно, что зарплата президента «Тоёты» только в 7,5 раза превышает зарплату рабочего. Однако не зарплата — главный источник доходов президента. Президент и его семья распоряжаются капиталом, составляющим почти 2 триллиона иен. Каковы в действительности прибыли, обеспечиваемые функционированием этого капитала, эксплуатацией наемного труда, никому не ведомо, в том числе фискальным органам и статистике. Для сравнения укажем, что 2 триллиона иен — это та сумма, кото-

рую в виде зарплаты ежемесячно получают 6 миллионов японских рабочих.

Древняя японская община состояла из нескольких сот человек. Трудно представить, что в ней существовал эгоизм. Выживаемость общины зависела от абсолютной преданности ей ее членов и гармонии между ними. Лидеры всячески культивировали эти принципы. Но вражда к другим общинам была правилом. Здесь действовал групповой эгоизм. Так и теперь приверженность своей фирме неотделима от неприязни к другим компаниям. Я не знаю случая, чтобы работники «Мацусита дэнки» дружили, или хотя бы общались с коллегами из фирм-конкурентов «Сони», «Тосиба» или «Хитати». Вражда эта сознательно поощряется, ибо усиливает соперничество, способствующее, по мнению предпринимателей, подъему производительности труда и улучшению качества продукции. «Сделать больше, чем враг. Сделай лучше, чем он» — к такой мысли подводят предприниматели персонал, разжигая у него антипатию к конкурентам. На уровне руководителей фирм рознь имеет, однако, предел. В практике японских монополистов известны случаи, когда они протягивали руки помощи конкурентам, оказавшимся на грани банкротства. Но это бывало тогда, когда крах одной фирмы грозил потерями всему деловому миру.

Телекомпания «ТВ Асахи», предложив наиболее приемлемые для Национального олимпийского комитета СССР условия, получила право транслировать соревнования Московской Олимпиады. Если бы за право олимпийской трансляции велась обычная конкурентная борьба, то проигравшие соперники смирились бы с поражением и, кроме, может быть, зависти, не испытывали бы других чувств к более удачливой телекомпании. Но «ТВ Асахи» нарушила общинный принцип, с каким японское телевидение подходило к трансляции Олимпийских игр. До тех пор такие трансляции осуществлял пул всех телекомпаний. «ТВ Асахи» не только вышла из общины. Она взяла над общиной верх. В ответ остальные пять токийских телекомпаний развернули травлю

«ТВ Асахи». Соглашение о трансляции Олимпийских игр телекомпанией «ТВ Асахи» было подписано, вопрос был решен бесповоротно и тем не менее руководителей «ТВ Асахи» не прекращали обливать грязью в телепрограммах, в газетах и журналах. Правые организации провоцировались на террористические акты против телекомпании. Война выплеснулась за пределы телеэкранов и печатных полос. Осветитель из, скажем, «Фудзи ТВ» не разговаривал с осветителем из «ТВ Асахи», режиссеры, ранее любезно раскладывавшиеся, ныне не подавали друг другу руки. Мне, представителю Советского телевидения, поддерживавшему отношения со всеми японскими телекомпаниями, спешили сообщить любые порочившие «ТВ Асахи» сплетни и слухи, надеясь, что я передам их в Москву и «ТВ Асахи» будет нанесен моральный урон.

Случилось так, что как раз в то время в Японию должна была приехать по приглашению нескольких телекомпаний делегация Советского телевидения. Вражда между конкурентами достигла накала, не позволявшего им совместно выработать график пребывания гостей. Мне пришлось выполнять обязанности не только посредника, но и курьера, возившего предложения по составлению графика из телекомпаний в телекомпанию, поскольку их работники встречаться не желали.

Ежегодно в Японии расходуются на представительские цели — таким эвфемизмом именуется выпивки в барах, обеды и ужины в ресторанах за счет фирм и учреждений — около 3,5 триллиона иен. Цифра способна привести в изумление. Это вдвое больше бюджета Ирландии. Огромные представительские издержки фирм объясняются тем, что бары и рестораны сделались местом воспитательной работы менеджеров с персоналом.

«Катё» — заведующий сектором или «бутё» — заведующий отделом приглашают одного или нескольких подчиненных после работы в бар или ресторан. В неофициальной обстановке, разогретые, а чаще — одурманенные вы-

пивкой люди перестают сдерживать себя, теряют над собой контроль. Это и нужно менеджерам. О выпивках и ужинах руководства с подчиненными в учебнике по менеджменту говорится так.

Подвыпивший сотрудник может высказать начальнику все, что о нем думает. Начальник не оскорбится и не затаит злость. В расчете на откровенность он и приглашает сотрудника в бар. Ведь не обижался же Коносукэ Мацусита, когда рабочие концерна измочаливали палками манекенов, походивших на него.

Другая цель — получение от подчиненных более полной и дополнительной информации о положении в секторе или отделе. Это напоминает, правда, наушничество. Учебник по менеджменту избегает такого определения, но отмечает, что цель достигается в должной мере лишь теми руководителями, которые правильно относятся к добытой в баре информации и достойно ее используют.

И третья цель: начальнику предоставляется возможность сделать подчиненному замечание не в официальной обстановке и с глазу на глаз. В Японии избегают выговоров, выносимых публично. Считается, что у работника, «потерявшего лицо» в результате публичного нагоняя, обида за пережитый позор способна заслонить осознание справедливости наказания. В результате действенность выговора неизмеримо падает. В учебнике утверждается, что в интимной обстановке начальник может дать подчиненному совет, которому тот станет следовать с большей охотой, чем формальному приказу.

Считается, что атмосфера панибратства, образующаяся за столом, не умаляет престижа и не подрывает авторитета руководителя. Счет-то за выпивку или ужин оплачивает он. Этот счет как бы делает весомее долг признательности, который возвращает фирме рядовой работник.

Представительские расходы на налоги в Японии не облагаются. Отсюда готовность предпринимателей щедро выделять деньги на алкогольно-обеденную форму укрепления

внутрифирменной гармонии. Двадцать процентов менеджеров, их называют «сяёдзоку» — «племя расходующих средства фирмы», имеют право тратить в барах и ресторанах столько, сколько они считают нужным. Тридцать пять процентов менеджеров — от 100 до 500 тысяч иен в месяц. Напомню, что средняя заработная плата в Японии — 250 тысяч иен.

Статистика алкоголизма демонстрирует обратную сторону деятельности «сяёдзоку». Разумеется, относить только на их счет увеличение в Японии вдвое за последние 20 лет числа алкоголиков было бы неправильно. Но «племя расходующих средства фирмы» тоже повинно в распространении порока.

Профсоюз судостроителей пригласил в Японию делегацию британских тред-юнионов. Английские профсоюзные деятели побывали почти на всех больших верфях — от Хакодатэ на острове Хоккайдо до Сасэбо на острове Кюсю. Накануне отъезда на родину делегация устроила пресс-конференцию. Глава делегации открыл ее заявлением: «В Японии нет профсоюзов». В зале вежливо улыбнулись, сочтя, что гость пошутил. Но глава делегации развил дальше свою мысль: «Когда кто-нибудь из вас увольняется или переходит в другую фирму, вы тут же перестаете быть членом профсоюзной организации. Это — не профсоюзы!»

Подмечено верно. Профсоюзы в Японии формируются не по профессиям, а по фирмам. Рабочие и служащие «Мацусита дэнки», занятые как на заводах, так и в сбытовой сети, являются членами одной профсоюзной организации. Работники фирмы «Сони» входят в свою профсоюзную организацию, которая не имеет связей с профсоюзами «Мацусита дэнки» и других фирм электронной и электротехнической промышленности и действует, как и они, самостоятельно.

Представитель британских тред-юнионов далее сказал: «Люди, которые трудятся на одном предприятии и выполняют одинаковую работу, но не входят в число постоянных

рабочих, а являются временными, не могут быть у вас членами профсоюзной организации. Это — не профсоюзы!»

Глава делегации был прав и здесь. К тому, что он сказал, можно добавить: фирма освобождает руководителя профсоюза от его непосредственных производственных обязанностей, то есть, по существу, выплачивает зарплату за профсоюзную деятельность. Бухгалтерия фирмы выполняет часть профсоюзной работы: она удерживает профсоюзные взносы из заработной платы рабочих и передает деньги профсоюзу. Работник фирмы, выдвигаемый на должность «катё» — заведующего сектором, выбывает из профсоюза. Он переходит в разряд менеджеров. Председатель профсоюзной организации в «Мацусита дэнки», «Ниссан» или «Сони» по окончании срока деятельности на выборном посту становится членом совета директоров этих фирм, а в «Мицуи дзосэн», где по словам ее председателя Исаму Ямаситы, работники «наслаждаются общинной жизнью», бывшего председателя профсоюза назначают обычно вице-президентом. «Компанейские», «хозяйские» — так прозвали японские профсоюзы.

Профсоюзы, где сильно влияние коммунистической и социалистической партий, активно борются за политические и экономические права трудящихся. Плодами их побед пользуется весь рабочий класс. О Генеральном совете японских профсоюзов известно во всем мире. О нем много пишут газеты, рассказывает телевидение. Именно Генеральный совет выступает организатором классовых боев в Японии. О «хозяйских» профсоюзах знают меньше и говорят о них реже, поскольку подлинно профсоюзной, то есть стоящей на страже интересов людей труда, деятельностью они не занимаются. Однако прогрессивные профсоюзы в Японии насчитывают лишь около 4,5 миллиона рабочих и служащих из 12 миллионов общего числа организованных трудящихся. А всего число занятых в Японии составляет свыше 55 миллионов.

После энергетического кризиса 1973 года японская экономика переживала трудные времена, и это еще более усилило социальные тяготы, испытываемые трудящимися. Но профсоюзные организации таких монополий, как «Мацусита дэнки», «Ниссан», «Тоёта» и других, и не думали помочь рабочим выдержать удары инфляции и роста цен. Они были озабочены другим — не допустить снижения прибылей монополистов. В «Мицуй дзосэн» председатель профсоюза ежеквартально обсуждал с руководством фирмы новые способы увеличить производительность труда без существенного повышения заработной платы и меры, как досрочно, до достижения 55 лет, уволить работников, сделавшихся ненужными производству из-за депрессии.

Непрерывно воспроизводимое на крупных предприятиях общинное сознание, насаждение духа гармонии, который вернее было бы назвать духом смирения, предательские действия «хозяйских» профсоюзов не могли не оказать разрушающего влияния на японское рабочее движение. И это сказалось на положении всех занятых. В 1974 году темпы экономического роста Японии еще продолжали оставаться высокими, и трудящиеся добились увеличения заработной платы на 33 процента, год спустя, когда темпы роста экономики стали уменьшаться, трудящиеся получили лишь 13-процентную прибавку к зарплате, еще через год — 9-процентную. В 1979—1980 годах трудящиеся смогли заставить предпринимателей увеличить заработную плату только на 7 процентов, хотя цены на предметы первой необходимости росли почти вдвое быстрее. Воистину, японская система менеджмента принесла предпринимателям хорошие плоды. Но это еще не весь их урожай.

На принадлежащем американской фирме японском заводе профсоюз предупредил директора-американца о забастовке за шесть недель. Американец обрадовался неожиданной, как он думал, любезности, поскольку заблаговременное уведомление о прекращении работы давало возможность администрации завода предотвратить могущие

возникнуть сложности в отношениях с поставщиками и смежниками.

Забастовка началась в 8 часов утра. Рабочие и служащие со знаменами и плакатами в руках собрались перед заводоуправлением. Митинг продолжался до 5 часов вечера. А потом забастовщики разошлись, аккуратно подобрав за собой весь мусор, вплоть до окурков. На следующий день рабочие явились на завод и выдали две суточные нормы, не прибегая к сверхурочным работам. Пораженный директор-американец попросил председателя профсоюза объяснить, что происходит. И тот объяснил: «Недовольство вашими методами управления мы высказали на митинге во время забастовки и свои требования записали в резолюции. Она у вас есть. Прекращением работы мы показали, что настроены решительно. Но мы совсем не хотим, чтобы вы заподозрили нас в непатриотичности по отношению к фирме».

В 1978 году устроители одного из бесчисленных в Японии опросов населения задались целью выяснить, много ли в стране политически апатичных людей. На вопрос: «Предположим, что вы не удовлетворены обществом. Какую позицию вы займете?» — тридцать восемь процентов опрошенных заявили, что ничего предпринимать не станут. Если бы подобный опрос провели пятью-шестью годами позже, доля нежелающих включаться в политическую или экономическую борьбу оказалась бы значительно больше. В 1983 году в результате забастовок в Японии было потеряно 507 тысяч человеко-дней. В 1984 году потери из-за забастовок составили 354 тысячи человеко-дней — это самый низкий показатель с 1946 года. За первую половину 1985 года во время «весеннего наступления» в трудовых конфликтах участвовали лишь 280 тысяч человек. Были потеряны 163 тысячи человеко-дней. Для сравнения укажем, что в 1982 году, например, в ходе классовых боев в Англии было потеряно 5,3 миллиона человеко-дней, а в США — 9 миллионов. Было бы неправильно, однако, заключить, что японские предприни-

матели добились смирения людей труда. Вряд ли где еще в капиталистических странах развернулось столь массовое и мощное антивоенное и антиядерное движение, как в Японии. Проходящие по субботним и воскресным дням или в вечерние часы митинги и демонстрации собирают рекордное число участников. Среди лозунгов — «Да здравствует мир и разоружение!» и «Долой высокие налоги и инфляцию!», «Требуем запрещения ядерного оружия!» и «Прекратить рост цен!». В Японии произошло тесное соединение антивоенных выступлений с антимонополистической борьбой. В специфических японских условиях она редко бывает направлена против конкретных монополий. Гораздо чаще трудящиеся поднимаются против монополистического капитала в целом.

Однажды в Федерации экономических организаций — органе, координирующем экономическую политику Японии, зашел у меня разговор о японских инвестициях в Западной Европе. Чиновник федерации перечислил проблемы, встающие перед вкладчиками капитала: неустойчивость западноевропейских валют, особенности законодательства в странах Западной Европы, конкуренция местных предприятий. «Но особо я выделил бы, — сказал чиновник, — сложности, возникающие из-за профсоюзов».

В Италии, например, промышленность ежегодно теряет вследствие забастовок в 20 раз больше рабочих часов, чем предприятия в Японии, а в целом в промышленности стран «Общего рынка» потери в 10 раз больше. Именно эти «сложности» подразумевал чиновник Федерации экономических организаций.

Когда японский предприниматель задумывает приобрести западноевропейскую фирму, он начинает с анализа ее технического оснащения, коммерческой деятельности, финансового состояния и активности профсоюза. Мечта японского бизнесмена — высадить в западноевропейскую почву и дать прижиться растению, выведенному японскими идеологическими селекционерами и именуемому «гармония

между персоналом и менеджментом». Не легко и не сразу, но подобная культивация японцам удается.

В 1983 году обанкротилась французская шинная компания «Данлоп». Власти кинулись искать богатого покупателя. Желających приобрести компанию целиком не было ни в самой Франции, ни в ФРГ, ни в Италии, ни в США. И власти сделали предложение японской корпорации «Сумитомо», тем более что она уже владела бывшими английским, западногерманским и итальянским филиалами «Данлопа». Представители «Сумитомо» побывали в разорившейся компании и купить ее отказались. В их отчете руководству корпорации указывалось, что на предприятиях «Данлоп» слишком влиятелен профсоюз.

В конце концов стремление образовать в Западной Европе свою «шинную империю» возобладало над страхом перед боевым профсоюзом, и «Сумитомо» купила «Данлоп». Но прежде японские менеджеры постарались приручить руководство профсоюзной организации. Директора «Сумитомо» выслушивали все претензии профсоюзных лидеров, неизменно советовались с ними почти по всем вопросам перестройки производства, чего раньше в компании не бывало. Профсоюзная делегация «Данлопа» была приглашена в Японию, где ее познакомили с «системой человеческих отношений» на предприятиях «Сумитомо». И когда японская корпорация заключила с французскими властями соглашение о покупке компании, первым документом, подписанным новым генеральным директором «Данлопа» японцем Синити Сайто, стало письмо профсоюзу. «Я преисполнен благодарности за поддержку наших усилий возродить заводы,— говорилось в письме.— Я верю, что вместе мы создадим фирму, где персонал будет счастлив трудиться».

Во что это выльется на практике, можно судить по ситуации на заводе японской фирмы «Акай», сооруженном в Онфлёре, нормандском городке. Там «гармония» между персоналом и менеджерами уже успела пустить ростки, поскольку почву подготовили по японскому методу. «Мы специально

наняли работниц с сельскохозяйственных ферм и из кафе, — сказал директор завода «Акай». — Нам не нужны рабочие, имеющие уже приобретенные навыки производственной и профсоюзной работы».

Предусмотрительность хозяев «Акай», подобравших для завода «чистые листы бумаги», оправдалась довольно скоро. Две работницы потребовали у администрации выплаты «тринадцатой» зарплаты, но профсоюз их не поддержал, мотивировав это тем, что «выплата в данный момент «тринадцатой» зарплаты поставила бы в трудное положение фирму».

Японские владельцы компании «Данлоп», несомненно, ждут такой же чуткости со стороны собственного профсоюза, какую проявляет к своим хозяевам профсоюз фирмы «Акай».

Перенимание опыта японского менеджмента, за которым частят в Японию американские и западноевропейские делегации и который сами японские предприниматели несут в зарубежные страны, представляет для трудящихся немалую идеологическую опасность. Некритическая оценка этого опыта может подтолкнуть трудящихся принять на веру заявление, скажем, Дзиро Усио, президента электротехнической фирмы «Усио дэнки»: «Не капиталистические предприятия, а «синдикаты нанимаемых» двигают экономику Японии». Или высказывание бывшего японского премьер-министра Дзэнко Судзуки: «У нас в Японии нет такого классового общества, как, скажем, в Европе или в Америке. В Японии есть некоторые преимущества, уходящие корнями в традиции нашей страны. У нас рабочие и руководство всегда находятся в одной упряжке».

Подобно короне, скипетру и державе в царской России, монаршая власть символизировалась в Японии бронзовым зеркалом, мечом и яшмовыми бусами. Эти регалии благоговейно величали «триа божественными сокровищами». Сегодня «триа божественными сокровищами» называют в Японии пожизненный найм, оплату труда в зависимости

от возраста и стажа и пофирменную организацию профсоюзов. Аналогия прозрачна, как чистейшей воды бриллиант, изготовленный из керамики японской фирмой «Киото керамика». Император был владыкой не только хлеба и крова японцев, но и мыслей и идеалов большинства из них. Обладатели новых «трех божественных сокровищ» хотели бы тоже стать такими же самодержцами, причем не в одной лишь Японии, а и повсюду в мире, куда проникает японский монополистический капитал.

Но не займут, надо полагать, японские предприниматели вожденный для них трон самодержца. Генеральный секретарь Компартии США Гэс Холл, выступая на пленуме ЦК, предупредил, что «японские трудовые отношения, импортируемые вместе с продукцией, создают большие проблемы в США. Это,— сказал далее Холл,— остатки феодальных отношений. Американский капитализм,— подчеркнул Холл,— навязывает многие из этих идей. Они служат прикрытием для усиления эксплуатации, для более высоких прибылей».

Предупреждение услышано. В США, в Западной Европе профсоюзы уже задумываются об отпоре японскому идеологическому проникновению. Неизбежно придут к этому и в Японии, потому что невозможно сделать для людей труда привлекательным политическое и экономическое господство правящего класса, как бы подрумянено и припудрено в соответствии с традиционными представлениями о благолепии оно ни было. Противоречие интересов предпринимателей и рабочих и служащих не может рано или поздно не привести к социальному взрыву.



**Глава шестая, рассказывающая,  
почему тот,  
кто следит за колодцем,  
не погибает от жажды**

**Все хорошо,  
что хорошо окупается**

На рубеже нашей эры у древних японцев существовал обычай хоронить вслед за умершим вождем живыми всех принадлежавших ему слуг. Рассказывают, что вопли зарываемых в землю людей потрясли императора по имени Суйнин и он приказал отменить стародавний обычай. Вместо живых людей он повелел хоронить их глиняные изображения. Так появились «ханива», по которым ученые познают японские культуру и быт двухтысячелетней давности. Но отнюдь не гуманностью объяснялся поступок императора Суйнина. Ему сделалась очевидной убыточность обычая уничтожать воинов и работников. Приказ императора надо, вероятно, рассматривать в качестве первого в истории Японии проявления прагматизма.

Японцы испокон века отличались предприимчивостью, изобретательностью в поисках путей достижения удачи.

Этому способствовали особенности географического положения страны, специфика ее истории, о чем я уже упоминал. Но гипертрофированный практицизм буржуазного общества превратил врожденную предприимчивость в модель поведения, определяемую принципом: «делать то, что окупается». Не обязательно деньгами, а и символами престижа и душевным довольством.

В августе 1983 года американский журнал «Тайм» поведал своим читателям о типичном для Японии случае, изложив разговор с 26-летней Кэйко Сирато. Когда она появилась на свет, родители отнесли новорожденную, спеленутую в яркий шелк, в синтоистский <sup>1</sup> храм, где священник в белых одеждах вознес к небу молитву за ее долгую и счастливую жизнь. Венчалась Кэйко в христианской церкви, и свадьбу отпраздновали в банкетном зале токийского отеля. Кэйко сказала, что после смерти ее прах будет погребен на буддийском кладбище. «Я испытываю уважение к моим предкам и демонстрирую это через буддизм,— привел «Тайм» слова Кэйко Сирато.— Я — японка, и поэтому исполняю синтоистские обряды. Что касается свадьбы по-христиански, то ведь это так красиво!» На недоуменное замечание корреспондента о противоречивости действий Кэйко она очень непосредственно воскликнула: «Ну и что!»

Примерно такой же разговор был у меня с юношей-студентом. Тот не стал ссылаться на уважение к родителям и на свое японское происхождение, а сказал проще и, наверное, был ближе к истине.

— Назначение крестин, свадьбы, похорон — оставить эти события в памяти родственников, друзей и знакомых, не так ли? Значит, совершать обряды следует по обычаям той религии, которая предусматривает для них наибольшую пышность.

---

<sup>1</sup> Синтоизм — одна из наиболее распространенных в Японии, наряду с буддизмом, религий. Синтоизм одухотворяет природу и обожествляет умерших предков.

В Киото храмов больше, чем табачных киосков,— на любой вкус. Они удивительно мирно сосуществуют. В крестьянских домах я видел два алтаря — синтоистский «камидана» и буддийский «буцудан» — при рождении и смерти нет необходимости выходить за пределы двора, чтобы совершить соответствующую церемонию. В ходе последней переписи населения выяснилось, что в Японии 200 миллионов верующих на 120 миллионов жителей. Не в набожности японцев, а в их практицизме убеждают эти цифры.

Среди японских рабочих, членов профсоюзов, был проведен опрос с целью выяснить их отношение к капитализму и социализму. В анкетах спрашивалось, с чем у рабочих ассоциируется одна и другая социальные системы. Оказалось, что с капитализмом рабочие связывают прежде всего экономическое и социальное неравенство людей, затем — войну и агрессию, далее — кризисы, банкротство и безработицу. Социализм же в представлении людей труда это — «плановая экономика и отсутствие безработицы», «совершенное социальное обеспечение», «счастье трудящихся», «государство благосостояния» — именно в таком порядке были расположены в анкетах ответы.

Надо полагать, мимо итогов опроса менеджеры концерна «Мацусита дэнки» не прошли. Они бессильны, ясное дело, избавить капитализм от пороков, на которые указали в ходе опроса рабочие. Уничтожить преимущества социализма — тоже не было в их власти. И тогда со свойственными японским дельцам изворотливостью и практицизмом менеджеры концерна захотели использовать притягательную для рабочих силу социализма к своей выгоде. В концерне перевели на японский язык правила для учащихся в советской школе, издали карманного формата брошюрой и распространили среди персонала.

— Правила требуют выполнения указаний директора школы и учителей, уважения к ним. Мы требуем от своих работников того же — беспрекословного послушания и почтительности к нам,— объяснял мне член совета директоров

«Мацусита дэнки». — Социализм привлекает к себе рабочих? Ну что же, наша задача в таком случае, — продолжал он с видом человека, сумевшего ловко провести соперника, — показать им, что нравственные принципы социализма и наши — одинаковы.

Мошенничество? Безусловно. Однако затеяно оно с надеждой на выгодный практический результат.

«Культурная революция», развязанная маоистским руководством, вымела из Китая представителей почти всех зарубежных торговых фирм. Только японцы не уехали из Пекина. Более того, им даже удалось заключить новые контракты. Благоволение инициаторов «культурной революции» они снискали просто: участвовали в шествиях хунвэйбинов, высоко держа над собой плакаты с популярным тогда в Китае требованием: «Размозжить собачью голову Сато!» Эйсаку Сато был японским премьер-министром.

— Голове Сато хунвэйбиновский лозунг ничем не грозил, а мы подписывали неплохие торговые соглашения, — спокойно объяснил мне один из участников пекинских шествий это проявление прагматизма, что сродни беспринципности.

Лет 15 назад японская фирма подписала с американским шахтовладельцем контракт на поставку в Японию железной руды. Вскоре после заключения контракта конъюнктура изменилась, и шахтовладельцу стало ясно, что он потеряет последнюю рубашку, если будет соблюдать условия поставок. Но предприниматель со старомодными, если исходить из нравов нынешних американских бизнесменов, представлениями о чести не пошел по пути нарушения слова и стоически продолжал отгрузку руды в Японию, как вдруг японская фирма уведомила, что, поскольку он, по ее подсчетам, терпит убытки, фирма в одностороннем порядке повышает закупочную цену.

— Ну и чего вы достигли? — спросил я сотрудника японской фирмы. — Потеряли повышенную прибыль?

— Не-ет! — энергично запротестовал собеседник. — Поступившись частью прибыли, мы приобрели рынок с благорасположенными к нам партнерами. «Известным становится имя, сказанное прохожим, а не выбитое на камне», — привел собеседник японскую поговорку и добавил: — Тем более имя, произносимое с благодарностью и одобрением.

По мнению японца, контракт, в котором оговорены мельчайшие детали, — абсурд. В области внешней торговли японские бизнесмены подписывают конечно же детализированные контракты, поскольку такова международная практика. Но японец считает, что с изменением ситуации должны меняться и отношения между сторонами, хотя сам он — удивительно верный слуга уговора, по крайней мере надежный формальный его исполнитель.

На следующий день после высадки в Японии армии США несколько американских солдат сели в Йокогаме в поезд, шедший в Токио. Кондуктор потребовал от них оплатить билеты, словно ничего не произошло: ни безоговорочной капитуляции Японии, ни введения оккупационного режима. Солдаты расхохотались. Но кондуктор стоял на своем. «Нет у нас японских денег», — втолковывали ему солдаты. «Тогда выходите из вагона!» — приказал кондуктор. Спор прекратил американский солдат, выстреливший для остротки в потолок.

Только под страхом смерти поступится японец буквой правил, писанных или неписанных, но, чтобы японец пожертвовал духом правил, если они вступают в противоречие с реальностью, совсем не обязательна стрельба.

— Производить телевизионные съемки в здании фирмы «Сумитомо киндзоку» категорически запрещено, — заявил мне управляющий многоэтажным «билдингом» в токийском деловом районе, куда я с кинооператором приехал, чтобы снять «сидячую забастовку» у дверей президента фирмы.

— Уж не собираетесь ли вы нарушить японский закон о свободе сбора информации, которую необходимо знать общественности? — запротестовал я.

— Здание — частная собственность, и порядки в нем устанавливаются ее владельцем, — парировал мое обращение к закону управляющий.

— В таком случае, — сказал я, — мой кинооператор снимет вас, и советские телезрители узнают, кто помешал им увидеть забастовку японских рабочих. Можете не сомневаться, что японские средства массовой информации тоже будут оповещены о вашем поступке, — присовокупил я.

Управляющий задумался. Забастовка в «Сумитомо киндзоку» и без того наделала шуму в печати. Скандал с зарубежным журналистом привлечет к забастовке еще большее внимание. Таким, вероятнее всего, был ход рассуждений управляющего. Трезвый расчет, прагматизм вынуждали отринуть дух инструкций, но традиционное послушание не позволяло растоптать ее букву. И управляющий проговорил:

— Ладно. Внутренняя охрана здания не станет применять физическую силу и препятствовать съемкам, но она заявит вам решительные протесты. Ставлю еще условие: в кадр не должен попасть никто из охраны.

Мы сняли рабочих, лежавших на полу у президентского кабинета, взяли у них интервью. Охранник в серой униформе и фуражке, напоминавшей солдатскую, непрерывающейся скороговоркой заявлял протесты, стараясь не оказаться в поле зрения кинокамеры. Я попросил протестовать немножко потише, чтобы голос охранника не ложился на магнитофонную пленку вместе с записью интервью у рабочих. Охранник сбавил тон. После окончания съемки я зашел к управляющему зданием.

— Спасибо за содействие, — вежливо поблагодарил я.

— Никакого содействия не было! — Управляющий даже подпрыгнул в кресле. — Я точно выполнил инструкцию! Охрана решительно протестовала против съемок.

О японской сметливости, необыкновенной хозяйственности и бережливости легко написать большую книгу. Фактов — масса. Японский практицизм бывает, однако, жестоким. После энергетического кризиса 1973 года Япония

свернула энергоемкую алюминиевую отрасль. Обезлюдели целые районы страны, некогда цветущие, а теперь словно испытавшие истребительный мор. Людским трагедиям не было числа.

Я хочу остановиться не на сенсационных с точки зрения экономического эффекта, а на весьма показательных для японцев проявлениях практицизма, чтобы продемонстрировать их стремление извлекать прибыль там, где, казалось бы, могут быть одни убытки и где сама мысль о прибыли выглядит на первый взгляд просто нелепо.

После спектакля в Большом театре я вызвался проводить моего японского гостя — средней руки коммерсанта — в гостиницу, где он остановился. На площади перед театром такси не оказалось, и мы сели в первую проезжавшую мимо автомашину с надписью на боку «Медпомощь на дому». Заинтригованный японец весь обратился во внимание — оглядел машину внутри, проследил, сколько я заплатил шоферу, у гостиницы обошел машину кругом. Особенно долго изучал красный крест и надпись на дверце. Потом спросил:

— Эта машина принадлежит врачу?

— Нет, поликлинике, — ответил я.

— Шофер — ее служащий?

— Судя по всему, да.

— Следовательно, деньги, которые вы ему заплатили, он сдает в поликлинику?

— Очень сомневаюсь. — Я не удержался от улыбки.

— В таком случае, — не унимался японец, — поликлинике шофер возместит стоимость бензина и амортизации машины, а государству отдаст подоходный налог?

Я попытался перевести разговор на спектакль, который только что посмотрели в Большом театре.

— А почему бы поликлинике не оборудовать машину счетчиком? — гнул свое японец. Непрактичность поликлиники вывела его из равновесия. — Днем счетчик можно укрывать чехлом, а вечером, раз уж шофер все равно под-

рабатывает, счетчик включать; и поликлиника не оставалась бы внакладе, да и государству — доход.

Японец съездил в Волгоград. Среди волгоградских сувениров, которыми, вернувшись, похвастался гость, я заметил оклеенную синим бархатом коробочку — по вензелю на крышке догадался, что в футляре раньше находилась японская жемчужная закладка для галстука. Теперь на бархатной подушечке лежал прикрепленный тонкой резинкой маленький ржавый с острыми краями осколок от снаряда или мины.

— На Мамаевом кургане подобрал, — сказал японец. — Там их — не счесть. А кончатся, можно брать на любом артиллерийском полигоне. Всей работы-то — делать коробочки. А западногерманских туристов в Волгограде — тьма!.. — мечтательно произнес японец, как бы завершая логическую цепочку своих рассуждений.

Я был уверен, что он уже вычислил и себестоимость «сувенира», и продажную цену, и прибыль от бизнеса. Меня передернуло от его делячества. Но оказавшись некоторое время спустя на Окинаве, я понял, что условия, а не характер японцев — источник демонстрируемого ими практицизма, нередко вступающего в противоречие с нормами нравственности.

Среди окинавских достопримечательностей есть памятник, сооруженный на месте полевого госпиталя, который во время штурма американскими войсками острова сделался братской могилой для школьниц, мобилизованных в последние дни войны на Тихом океане в качестве санитарок. Подле памятника я увидел киоски, торговавшие подобранными на местах боев гранатами, снарядами гильзами, даже полностью снаряженными пулеметными лентами. Американские туристы выстраивались за этими «сувенирами» в очередь. У муниципальных властей недоставало средств на поддержание мемориала. Доход от продажи знаков памяти о минувшей войне шел частично на эти цели.

В Токио мне в руки случайно попал номер нашей газеты «Лесная промышленность». Из нее я узнал, что у нас скопилось большое количество древесной коры и что только транспортировка коры в отвалы обходится в крупную сумму. И тут представился случай побывать на японской лесопилке, расположенной в горах.

В большом сарае, занятом автоматическими пилами, и на просторном дворе, заполненном грудями бревен и штабелями досок, трудилось около десятка пожилых мужчин и женщин. Молодежь в этом глухом горном краю не задерживалась. Из сарая на транспортной ленте плыла древесная кора, содранная машиной с бревен, и сыпалась в жерло дробильной машины, установленной во дворе. Другой транспортер доставлял размолотую труху от машины на площадку, залитую цементом. Двое рабочих, время от времени приходившие из сарая, перемешивали лопатами труху и ровно рассыпали ее по площадке.

Через месяц кучу перемешают еще раз, добавляют аммиачной воды и мочевины, а также специальный состав, содержащий разрушающие целлюлозу бактерии. Когда масса перебродит — она навалена на цементной площадке ровными продолговатыми холмами по 100 тонн, ее снова перемешают и расфасуют в 20-килограммовые целлофановые мешки. Заниматься этим станут тоже рабочие лесопилки, отвлекаясь на час-другой от основного занятия. Из расположенного неподалеку от лесопилки крестьянского кооператива придут грузовики и заберут мешки. Раздробленная и перебродившая древесная кора превратилась в удобрение.

Простой до примитивности производственный процесс, которому рабочие лесопилки уделяют внимание лишь проходя, позволяет экономить ежемесячно 150—170 тысяч иен, ранее расходовавшиеся на вывоз коры в отвалы, и зарабатывать 250 тысяч иен продажей удобрения. Лесопилка перестала наносить урон окружающей среде — ведь содержащийся в древесной коре лигнин растворяется в дождевой воде и загрязняет реки, озера, причиняет вред растениям. Кре-

ствиям благодаря внесению в почву удобрений из коры удалось поднять урожайность картофеля и помидоров на 25 процентов.

Есть анекдот о человеке, прочитавшем энциклопедический словарь. «Все рассказы в книге интересные,— сказал человек,— но слишком уж разные». Я мог бы подобным образом высказаться о японском практицизме, имеющем самые неожиданные формы и проявляющемся при самых непредвиденных обстоятельствах.

«Все совершенное тобой к тебе же вернется»,— утверждает японская поговорка. Японцы усердствуют в практицизме, чтобы все совершенное ими вернулось к ним же вдвойне.

#### **Длинные уши лучше острых когтей**

«Лозунгом старой императорской армии было: «Азия — для азиатов!» Однако цель в действительности состояла в том, чтобы снабдить японские предприятия сырьем и обеспечить для них обширные рынки сбыта,— такой экскурс в прошлое сделал журнал «Тайм» и заключил: — Сейчас японцы подошли к созданию неофициальной сферы сопроцветания ближе, чем когда-либо раньше».

Японские коммерсанты, которых американская и западноевропейская печать именует «более удачливыми потомками солдат императорской армии», высаживаясь с самолетов «Джапан эйр лайнс» в Бангкоке или Париже, в Сиднее или Нью-Йорке, не размахивают самурайскими мечами и не горланят песню, популярную во времена генерала Тодзио: «И пусть как труп я утону, и пусть в траву я упаду,— все нипочем, коль императору служу...» Вместо мечей у нынешнего японского торгового воинства плоские чемоданчики «атташе», в которых — точные и подробные сведения о местном рынке стали или компьютеров, текстиля или автомобилей. Чудо-чемоданчики сконструированы в концерне «Мацусита дэнки».

Рассказать перед нашей кинокамерой о чемоданчике поручили в «Мацусита дэнки» девушке-гиду с выставки образцов продукции концерна. Видимо, руководство хотело тем самым подчеркнуть, сколь легко и просто обращаться с чемоданчиком «атташе». В нем смонтированы мини-компьютер, калькулятор и другая электроника, позволяющая ознакомиться на любом имеющемся под рукой мониторе с экономической и торговой информацией, нужной сию минуту, и быстро связаться с головным компьютером в фирме, чтобы получить от него уточняющие сведения.

— Бизнесмен, располагающий благодаря чемоданчику «атташе» данными, проверенными и конкретизированными головным компьютером, в состоянии быстро принять правильное решение,— закончила объяснение девушка-гид.

В условиях жесточайшей борьбы за рынки, за лидерство информация становится необходимой, как никогда прежде. Японские фирмы прочесывают горы научной литературы, патентов, документов, добытых подчас не самыми корректными способами, в поисках новых технических идей и решений. В «Мацусита дэнки» или «Ниссан» знают продукцию конкурентов так же хорошо, как свою собственную. Каждый новый образец конкурирующего товара разбирается до винтика, чтобы выяснить сильные и слабые стороны изделия.

До того, как бизнесмен взойдет по трапу в самолет «Джапан эйр лайнс», вылетающий рейсом в Бангкок или Париж, в Сидней или Нью-Йорк, его фирма соберет, проанализирует и заложит в мини-компьютер чемоданчика «атташе» информацию об условиях конкуренции, о вкусах потребителей, о специфике рынка, а также о людях и компаниях, с кем на этом рынке бизнесмену предстоит иметь дело. Сейчас, когда «Мацусита дэнки», «Ниссан», «Сони», «Тоёта» пробиваются в ряды транснациональных корпораций, особую важность для них приобретает и политическая информация.

Мало кто из японцев, за исключением, конечно, специалистов по греческой мифологии, знают о троянском коне.

История с дарами данайцев представляется японцу странной, поскольку он на подобную уловку не попался бы. Не потому, что хитрее жителя Трои. Просто не в характере японца бездумно реагировать на то, что находится за высокой и прочной общинной стеной, пусть даже конь и выглядел бы очень интригующе. Помните поведение деревенских властей, когда автобус с иностранными журналистами приближался к границе деревни?

Японец, сгорая от любопытства, внимательно следил бы за конем, но игнорировал бы его так долго, насколько это было бы возможно. А когда обстоятельства все же заставили бы ввести коня в пределы общины, японец тут же тщательно его исследовал бы и, разумеется, обнаружил данайцев. Нет, он не убил бы их. Наоборот, он постарался бы выведать секрет конструкции коня как можно подробнее и полнее. И сделал бы другого коня, более совершенного, чем данайский.

За минувшие 120 лет обстоятельства дважды заставляли Японию заимствовать зарубежные «дары»: первый раз после революции Мэйдзи, в конце XIX века; второй раз после поражения в войне на Тихом океане. И сейчас почти все, что окружает японцев, иностранного происхождения: к воспринятым ранее дзэн-буддизму, пагодам, каллиграфии, «бонсаю» — искусству выращивать в горшках карликовые деревья — добавились сначала зубная щетка, сливочное масло, лимонад, коровы, автомобили, затем микрочипы, компьютеры, роботы.

Япония продолжает заимствовать чужеземные дары, старательно приспособливая их к своим условиям и особенностям. Поэтому не данайским подношением, способным отбросить страну-имитатора на вторые роли, а зевсовым золотым дождем успехов — в сравнении с другими капиталистическими государствами — оборачиваются эти дары для японцев. Но прежде чем что-то заимствовать, надо все хорошенько разузнать.

«У зайца нет острых когтей, зато у него длинные уши», — говорят японцы и удачно доказывают, что длинные уши, при

умелом пользовании ими, полезнее острых когтей. Э. Фогель в книге «Япония — первая в мире: уроки для Америки» утверждает, что в 1973 году Япония предупредила Израиль о неизбежности «октябрьской войны». Японцы первыми, в октябре 1978 года, дознались о неминуемом падении иранского шаха.

В министерстве иностранных дел Японии зарубежные представительства торговых фирм «Мицубиси сёдзи» и «Мицуи буссан» часто называют японскими «посольствами» в США, на Ближнем Востоке, в странах Общего рынка — там, где интересы этих фирм особенно велики и где, следовательно, активно работает их информационная сеть. Называют «посольствами», сдается, не напрасно. В 1973 году террористы захватили в Абу-Даби японский авиалайнер. МИД Японии попросил ближневосточное отделение «Мицубиси сёдзи» собирать и передавать в Токио всю информацию, касающуюся инцидента.

Разумеется, не на добыче секретных сведений сосредоточены прежде всего усилия внешнеторговых фирм. Десять процентов эксплуатационных расходов «Мицубиси сёдзи» и «Мицуи буссан» идут на сбор данных о рынках, о деятельности конкурентов, о новых товарах. «Мицубиси сёдзи» оборудовала 125 телексных баз во всем мире и 60 таких баз в Японии. Все они связаны с головным компьютером фирмы в Токио коммуникационными линиями протяженностью 450 тысяч километров, что в 11 раз больше окружности Земли.

Однажды агентство печати «Новости» выпустило короткую, на пять строк, заметку о разработке в СССР греющих обоев: через обойную ткань пропускалась очень тонкая электрическая проволока. Информация была передана на зарубежные страны и обнародована на японском языке в бюллетене, тираж которого не превышал сотни экземпляров. Через неделю агентство получило от японской торговой фирмы запрос, кто и где собирается производить такие обои.

В одном научно-исследовательском учреждении визит делегации японских специалистов сравнили с судом инквизиторов, а беседы членов делегации с руководителями учреждения — с пыткой на дыбе. Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы. Вопросов было так много и охватывали они проблему столь широко, что пришлось оторвать от работы часть сотрудников учреждения, — отвечавшему японцам руководителю требовалась их помощь. На следующий день делегация встретила с другим руководителем научно-исследовательского учреждения. Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы. Вопросы были те же самые, какие делегация задала вчера. Вечером члены делегации собрались, как и накануне, вместе и суммировали все ими услышанное, выделив новую информацию и определив расхождения, даже самые маленькие, с тем, что было сказано в беседе в первый день.

В ходе очередного визита в это научно-исследовательское учреждение глава делегации задавал вопросы третьему его руководителю, остальные записывали ответы. Вопросы не отличались от тех, что ставились во время предыдущих бесед. Вечер делегация провела опять за сведением воедино записей ответов и за выявлением в них новой информации и расхождений. Заключительный визит делегация посвятила выяснению несовпадений в ответах руководителей учреждения. Вопросы задавал глава делегации, остальные записывали ответы.

Подвергнутый такой же пытке директор американской фирмы воскликнул: «В следующий раз, когда японцы захотят приехать на мой завод, я обнесу предприятие колючей проволокой, разбросаю вокруг мины и раздам персоналу оружие!» По словам директора, побывавшая у него японская делегация задавала один и тот же вопрос по 10—12 раз всем пяти руководителям фирмы, с кем встречалась.

Кто помнит телевизионные репортажи из Японии с японо-советских соревнований по гимнастике и волейболу, проводившихся в шестидесятых годах, может, наверное,

живо представить себе эти японские визиты в научно-исследовательские учреждения, в фирмы, на заводы. В спортзалах собирались тогда, казалось, не спортсмены, тренеры, судьи или просто болельщики, а кинооператоры — каждый японец снимал любительской или профессиональной кинокамерой выступления советских мастеров. Спортивные площадки выглядели киносъемочными павильонами. Конечно, были и аплодисменты, и возгласы, и свист, но они воспринимались лишь как орнамент к непрерывному стрекоту кинокамер. Постоянство и упорство японцев, предававшихся киносъемкам во всех городах, где проходили соревнования, наталкивали на предположение, что нация узрела смысл жизни в раскрытии тайн гимнастики и волейбола. Потом из десятков тысяч метров отснятой киноплёнки были смонтированы учебные фильмы. В известной степени они и помогли Японии стать в один ряд с «великими» гимнастическими и волейбольными «державами» мира.

В научно-исследовательском учреждении японцы задавали вопросы с той же фанатичной истовостью, с какой снимали упражнения советских гимнастов на спортивных снарядах и действия наших волейболистов у сетки. Как тут и впрямь не подумать о суде инквизиторов и о пытке на дыбе! Но с помощью таких приемов японцы добились в технике и промышленности результатов, аналогичных тем, что получили в гимнастике и волейболе.

Нередки, однако, случаи, когда японцы заходят слишком далеко в поисках информации. Скандал с фирмами «Хитати» и «Мицубиси дэнки», сотрудников которых поймали в США с поличным при покупке секретных сведений о компьютерах американской корпорации «Ай-Би-Эм», тому свидетельство. Сюнкити Кисака, вице-президент «Мацусита дэнки» и директор Центрального научно-исследовательского института концерна, рассказывал мне, как однажды кто-то его голосом и с его интонациями звонил по телефону в лабораторию и спрашивал о некоторых инженерных разработках.

Недостаточно собрать информацию. Надо, чтобы она доходила до тех, кто в ней нуждается, причем доходила именно тогда, когда в этой информации возникает потребность. В министерстве внешней торговли и промышленности, скажем, обработкой и распределением информации занимается среднее звено руководителей — «бутё», заведующие отделами, и «катё», заведующие секторами. Отвечая за определенную отрасль промышленности, они лучше, чем кто-либо в министерстве, знают о тенденциях на мировом рынке, о состоянии технологии, об открытиях в соответствующей отрасли. Но самое, пожалуй, главное — они точно осведомлены, когда делается актуальной для отрасли та или иная проблема. Это позволяет целенаправленно собирать информацию и своевременно раздавать ее тем, кому она особенно полезна.

— Знание нужной информации в нужное время и обеспечивает лидерство «Мацусита дэнки» в электронной и электротехнической отрасли, — подчеркнул Сюнкити Кисака.

За иностранные технические знания Япония заплатила после второй мировой войны 9 миллиардов долларов. Не слишком много в сравнении с прибылью, какую извлекают компании электронной, автомобильной, сталелитейной отраслей. Однако Японии пришлось бы потратить неизмеримо больше, если бы она не покупала нужные знания в нужный момент.

Надо иметь в виду и то, что у японцев отсутствуют некоторые высокие психологические барьеры, мешающие им быстро воспринимать зарубежные знания. Вспомним, что, прежде чем Корбюзье завоевал признание, ему пришлось выдержать борьбу с архитекторами, придерживавшимися традиционных взглядов, особенно со своими соотечественниками. На это ушло время. Транзисторы не сразу обрели поклонников в радио- и телевизорной промышленности даже там, где родились — в США. Для японцев же ни Корбюзье, ни создатели транзисторов не были революцио-

нерами. Японцы рассматривали их как носителей западной мысли, западных технологических сведений, которые должны быть импортированы и интегрированы в японскую культуру. Здесь не потребовалось преодолевать сопротивление старых взглядов и теорий, поскольку о них в Японии попросту не знали.

Пожизненный найм стимулирует менеджеров накапливать информацию, по-хозяйски ею распоряжаться. Сказывается и основополагающий в японских фирмах принцип «ва» — «гармонии». Само по себе уклонение от споров и дискуссий, благотворное для сохранения гармонии, не приближает к решению проблем. Но желание не допускать разногласий в сочетании с постоянным получением и использованием новой информации дает возможность и сохранять гармонию, и решать практические проблемы.

Факты, которые я наблюдал лично или слышал от журналистов и бизнесменов, японских и зарубежных, убедили меня, что «длинные уши» действительно значат больше, чем «острые когти», по крайней мере в деловых отношениях японских бизнесменов друг с другом и с иностранными конкурентами. Чтобы выбрать место для возведения завода, японскому предпринимателю достаточно прийти в министерство внешней торговли и промышленности и заполнить анкету, указав в ней параметры планируемого предприятия: сколько оно будет потреблять электроэнергии, требуется ли близость порта и др. За 15 минут компьютер министерства просмотрит список из 2200 мест, пригодных для промышленного строительства, и предложит лучшие варианты.

Американские бизнесмены, посетившие фирму «Хитати», поразились, когда увидели там справочник со сведениями о сбытовой деятельности компании «Моторола» — одного из крупнейших в США производителей электроники. «Моторола» не смогла столь удачно систематизировать свои собственные данные о сбыте. Сотрудник английской компании «Бритиш лейланд», занимавшийся составлением соглашения с японской фирмой «Хонда», был обескуражен тем,

что японские участники переговоров, как он заявил, «знали о наших проблемах с рабочими, о трудностях менеджмента больше, чем мы сами».

Гарднер Якобс, банкир из Сан-Франциско, рассказал о переговорах с представителями японской фирмы: «В их маленьких черных записных книжечках была зафиксирована вся моя родословная. Они знали, сколько у меня детей и где я живу. Иногда казалось, им известен цвет трусов, что на мне». Джон Кьюзик, глава японского филиала «Америкэн телефон энд телеграф компани», пожаловался, что японские фирмы сообщают ему, кто из сотрудников «Эй-Ти-Ти» собирается приехать в Японию еще до того, как он сам узнает об этом от своей собственной компании.

Впрочем, я мог бы и не приводить все эти примеры, а ограничиться своим собственным. О том, когда кончится срок моей командировки в Японию, я услышал сначала от работников японских телекомпаний и только через месяц — от собственного управления кадров.

#### **Нет бога, кроме «Бога совета»**

Майкл Блументаль, министр финансов в правительстве президента Картера, с нескрываемым раздражением вспоминал: «Всякий раз, когда я предлагал японскому премьер-министру Такэо Фукуде изменить внешнеторговую политику, чтобы сократить дефицит США в товарообороте с Японией, то неизменно слышал от него: да, идея очень интересная, обратите на нее внимание четырех членов правительственного кабинета, ответственных за японскую экономику. И я понял, — продолжал Блументаль, — что никакие обходные маневры с целью преодолеть японский механизм коллективного принятия решений успеха иметь не могут».

Нью-йоркский адвокат Вильям Уолкер, работавший в Токио в качестве заместителя торгового представителя США, жаловался: «Часто случалось так, что мы получали одобренное японским министром предложение, а потом уз-

навали: предложение заблокировано другим министром, имеющим к нему весьма далекое отношение. Как правило, выяснить, кто этот второй министр, невозможно, — подчеркивал Уолкер. — То есть мы почти всегда работали в темноте, в постоянном ожидании пресловутого японского единства».

Если считать, что рождение японского менеджера освящено синтоистскими богами, что обвенчан он перед ликом бога христианского и что после смерти он обретает нирвану в «бриллиантовом раю Будды», то свою трудовую деятельность менеджер осуществляет под сенью еще одного верховного существа — «Омоиганэ-но ками» — «Бога совета». Как известно, боги подобны тем, кто им поклоняется, и потому «Бог совета» — точная копия японцев, которые в далекую пору их истории не предпринимали никакого важного дела, не обсудив его на общеродовом совете и не приняв единогласного решения, обязательного для всех.

Менеджер, как и большинство японцев, запанибрата с любимыми всевышними, кроме «Бога совета». Этот небожитель для менеджера — поистине верховное существо. Надо полагать, потому и механизм принятия решений в Японии походит на священнодействие — массовое, как крестный ход на картине Репина, долгое, как великий пост, и замысловатое, как ритуал очищения души и тела «истинным светом» в религиозной секте «Махикари». Механизм этот носит наименование «ринги», что в переводе на русский означает «получение согласия на решение путем опроса».

Ритуал «ринги» начинается на самом низу фирменной иерархии. Сотрудник, заинтересованный в решении проблемы, которой он занят, после консультации со своим непосредственным начальником составляет «рингисё», то есть излагает на бумаге суть проблемы и проект резолюции по ней. В более сложных случаях — например, при строительстве завода, внедрении дорогостоящей технологии, выпуске новой продукции — создается инициативная группа из трех-четырех менеджеров среднего звена. Она и пишет «рингисё».

Затем «рингисё» отправляют в долгое путешествие по секторам, отделам, управлениям фирмы или ведомства, имеющим касательство к делу. Каждый, кто получает «рингисё», должен изучить его и приложить «ханко» — именную печатку. Если именная печатка поставлена прямо, это означает согласие. Если «ханко» повернута боком, обладатель печатки дает понять, что «рингисё» он прочел, но высказать мнение не может или не хочет. При открытом голосовании такой обладатель печатки был бы в числе воздержавшихся. Самое неприятное — перевернутая «ханко», знак возражения. Чтобы все печатки оказались поставленными прямо, инициаторы «рингисё» проводят операцию, метко прозванную «нэмаваси».

Слово это передает целый комплекс действий при пересадке дерева: окапывание корней, удаление корешков и очистку ствола от веток для сохранения баланса между корневищем и кроной, заворачивание корневища в соломенную циновку и выдерживание некоторое время дерева в тени. Только после такого «нэмаваси» дерево высаживают в новый грунт. Чтобы предложение, содержащееся в «рингисё», попало в благоприятную среду, проросло и дало плоды, его инициаторы — сначала тот, кто составил «рингисё», затем непосредственный начальник, давший «добро» на написание «рингисё», потом начальник этого начальника — проделывают почти то же самое, что и садоводы.

Напрасно думать, что созываются совещания, собрания, проводятся дискуссии. «Нэмаваси» осуществляется путем личных контактов, чаще всего — неофициальных. Бывает, в ресторане или в баре — за счет представительских средств фирмы. Поскольку продвижение по службе зависит от возраста и стажа, то «рингисё», циркулирующее на одном уровне менеджеров, довольно быстро расцветивается «ханко», проставленными прямо, так как эти менеджеры — одногодки, вместе вступившие в фирму и образовавшие в ней свой клан, свою общину. Члену общины трудно отказать в просьбе побыстрее и повнимательней прочесть «рин-

гисё», подойти к нему с доброжелательных позиций. Однокашники легче достигают компромиссов, охотнее делятся соображениями, как улучшить «рингисё».

Необходимые «ханко» собраны, и «рингисё» передается на следующий уровень управления. Там все повторяется. «Рингисё» поднимается выше и доходит до директора, вице-президента, президента. Они, не задумываясь, ставят свою «ханко», поскольку видят на «рингисё» по меньшей мере полтора десятка именных печаток.

Нет, не «свадебный генерал» — обладатель самой важной для судьбы «рингисё» печатки. Благодаря использованию приемов японского менеджмента, руководитель фирмы создал условия, в которых персонал не может работать плохо. Насаждая общинный дух, он привил персоналу групповую логику и сделал свой авторитет бесспорным в его глазах. Поэтому в полной уверенности, что точным является решение и выгодно оно фирме, и прикладывает обычно руководитель свою печатку к «рингисё».

С некоторой толикой юмора, однако очень верно по сути Мицуюки Масацугу написал в книге «Общество современных самураев»: «На взгляд японцев главное достоинство руководителя — искусство делать вид, что он ничего не понимает в происходящем, но в действительности полностью владеть ситуацией. Поступая так, будто дела в фирме для него — «темный лес», руководитель не сковывает желание подчиненных проявлять свои способности и демонстрировать лояльность предприятию, — указал далее Масацугу. — В японском обществе, ориентированном на «группизм», умелым слывет тот руководитель, — заключил менеджер, — которому удастся мобилизовать персонал на полную отдачу фирме умственных и физических сил, оставляя за собой лишь власть принять окончательное решение».

Инициатор «рингисё» не несет персональной ответственности за принятие ошибочного решения, как, впрочем, не пользуется и привилегиями в случае, если решение прино-

сит успех. Все, украсившие «рингисё» именными печатками, одинаково разделяют бесславие провала и лавры победы. «Коллективная безответственность», — скажет читатель. К этому, вероятно, система «ринги» действительно привела бы, если бы не пожизненный найм, прочно привязывающий к фирме персонал. Правильное решение благотворно сказывается на состоянии фирмы и, следовательно, на положении персонала, ошибочное — вредит всем.

Групповой метод принятия решений не подвергает испытанию гармонию внутри группы. Как правило, такая ситуация, когда один член ее может потерять престиж, а другой — возвыситься над остальными, маловероятна. Убеждение, что именно группа выработала, а руководитель лишь подписал директиву, регулиующую деятельность фирмы, еще больше цементирует группу и, что самое, пожалуй, главное для предпринимателя, рождает у группы веру в ее участие в управлении производством. Такая вера важна, так как она гарантирует выполнение принятого решения — ведь группа считает решение «своим», «добровольным». Волю с ярмом на шее, вращающему ворот, тоже кажется, что он движется по кругу добровольно. Воля не направляют кнутом. Сойти с круга не позволяет ему ворот. В японской фирме роль такого ворота и выполняет система «ринги».

В ходе изучения «рингисё» и в процессе «нэмаваси» каждый в группе вник в существо проблемы, собрал сам и получил от других подробную о ней информацию, поразмыслил над множеством альтернативных решений и сообща с другими членами группы остановился на том единственном, которое должно привести к удаче. И после верховного одобрения «рингисё» группа сразу приступает к претворению решения в жизнь, поскольку уже продуманы, по существу, средства, как это сделать. У решения нет врагов. Никого не нужно убеждать в его эффективности.

В резиденции Коносукэ Мацуситы, претенциозно названной «Синсинъан» — «Обитель истины», среди пышно

разросшихся кустов камелии стоит храм, маленькая копия Великого храма Исэ. Подобно тому как японский император, следуя древнему обычаю, уведомляет прародительницу царствующей фамилии — богиню Солнца Аматэрасу о крупнейших государственных событиях, так и Мацусита «общался с богами» перед принятием самых важных производственных, технологических или торговых решений. Сидение перед алтарем было, однако, не более чем спектаклем, рассчитанным на жизнеописателей электронного «короля». На самом деле Мацусита, как и большинство японских предпринимателей, избегал волюнтаристских действий, даже «подсказанных» богами, поскольку знал: чем активнее участвует персонал в подготовке решений, тем меньше он будет сопротивляться переменам, которые будут вызваны этими решениями.

Во многих крупных японских фирмах предприниматели, прежде чем внедрить ту или иную производственную или технологическую новинку, проводят беседы с менеджерами разных уровней, незаметно подталкивая их к своей точке зрения, но до поры скрывая ее от них. И еще: демагогические советы с персоналом — Мацусита не гнушался бесед с простыми рабочими — усиливают иллюзию, что персонал оказывает влияние на управление предприятием. Это — другой, не менее иезуитский, путь превращения предпринимателем своего решения в решение персонала и получения гарантии, что решение будет выполнено наилучшим образом.

В торговых фирмах часто нет времени на совершение ритуала «ринги». Проволочка с вынесением решения может повлечь потерю выгодной сделки. И менеджер вынужден совершить самостоятельные шаги. Но потом он все равно исполнит «нэмаваси» и постарается заполучить побольше «ханко» на контракте, оформляющем сделку.

Заимствованный из политической жизни пример системы «ринги», функционирующей не снизу вверх, а сверху вниз, — это усилия правительства, направленные на то, что-

бы навязать стране милитаризм. Быстрое наращивание японской военной мощи вызывает беспокойство даже у ряда видных деятелей правящей либерально-демократической партии, не говоря уж об общественности, которая резко протестует против курса премьер-министра. И правительство задним числом взялось за «нэмаваси».

Обработку корневища и кроны оно поручило совещательным комиссиям, образованным при правительственных ведомствах. Доклады, газетные статьи, телевизионные выступления членов комиссий могли бы обречь на политическую смерть любого депутата парламента, партийного лидера или министра — столько в них антиконституционных заявлений: о необходимости увеличивать военный бюджет на 20 процентов ежегодно и вооружаться ядерными бомбами и даже о «нейтрализации советских военно-воздушных и военно-морских сил». Но статус «независимого деятеля» позволяет в Японии избегать политической ответственности. Отсюда — безнаказанность членов комиссий, чьи призывы уходят так далеко, что на их фоне действия правительства кажутся многим японцам не такими уж милитаристскими. Члены комиссий стараются, кроме того, приучить общественность к мысли о необходимости и неизбежности вооружения Японии и создать видимость одобрения общественностью уже принятых в этом направлении мер.

В условиях группового метода принятия решений возникает естественное сомнение в действенности японского парламента. Вероятно, о его полезности можно говорить только в том смысле, что демократической оппозиции удастся, прибегая к парламентской процедуре, тормозить, а иногда и срывать осуществление некоторых антинародных политических мер правительства. Но, с другой стороны, внутри парламента не родилось ни одного важного политического решения, сделавшегося государственным законом. Пользуясь большинством депутатских мандатов, правящая партия препятствует детальному обсуждению даже законопроектов, вносимых правительством. В парламента-

ских комиссиях консервативные депутаты устраивают своего рода фехтование на шпагах с целью поразить не доводы оппонента, маску которого надевает правительство для придания парламентскому процессу демократического облика, а воображение избирателей.

Законопроект, который предлагает правительство, составляют люди двух-трех уровней бюрократии — инициативная группа.

Она пишет «рингисё», производит «нэмаваси» сначала в министерской усадьбе, а потом в квартале Касумигасэки, где расположены почти все правительственные учреждения. Протащив законопроект через иерархические дебри своего и других министерств, инициативная группа доставляет «рингисё» в парламент.

Если президент промышленной или торговой фирмы только делает вид, что не понимает происходящего на его предприятии, то министру строить мину некомпетентности нужды нет. За редким исключением японские министры на самом деле профаны в деятельности своих министерств. «Ротация», позволяющая в промышленности или в торговле формировать разносторонних и знающих бизнесменов, вырождается в политике в нелепый, если исходить из здравого смысла, фарс с переодеванием. Занятие поочередно постов министра строительства, министра финансов, министра внешней торговли и промышленности или постов министра здравоохранения и министра иностранных дел — явление в Японии нередкое. Поэтому министерствами управляют фактически не министры, являющиеся непременно депутатами парламента, а заместители, выросшие из недр своих ведомств.

Ориентируясь на «ханко» зама, министр прикладывает к «рингисё» собственную именную печатку. О каком государственном подходе к законопроекту может идти в этом случае речь? Законопроекты часто отражают интересы узких слоев правящего класса — в зависимости от того, кто оказывает влияние на авторов «рингисё». В результате

бюрократия приобрела в Японии весьма внушительную силу.

Она особенно чувствуется, когда «рингисё», содержащее законопроект, курсирует между министерствами и ведомствами. Если «нэмаваси» в рамках министерства все же способствует совершенствованию документа, то «окапывание корней» в квартале Касумигасэки выливается в беспринципный торг: я тебе — «ханко» на твоём «рингисё», ты мне — «ханко» на моем. Мое «рингисё» противоречит твоим интересам, и ты именную печать не приложишь? В таком случае я не припечатаю «ханко» к твоему документу, хотя он и не затрагивает моей выгоды. И получается, что участь законопроекта зависит не от его нужности и важности, а от «нэмаваси», точнее, от межведомственного интриганства.

Однажды в Нью-Йорке выступал старейший и известнейший в Японии депутат парламента. Он рассказал о том, какие капиталовложения в американскую промышленность намерена произвести Япония. Вдруг депутата прервал вставший с места чиновник министерства финансов Японии, присутствовавший в зале. Чиновник сказал, что хотел бы дополнить слова депутата, и принялся говорить прямо противоположное тому, что минуту назад утверждал депутат. А тот не издал и звука протеста против чиновничьей бестактности.

Предположим, депутат захотел бы отстоять в парламенте собственную точку зрения, отличающуюся от той, какую занимает, например, министерство финансов. Чиновники министерства быстренько поставили бы депутата на место. Главное средство, с помощью которого депутаты привлекают голоса избирателей, — охват избирательных округов проектами государственного строительства. Благодаря строительству повышается занятость в округе, местные предприниматели получают новые возможности увеличивать прибыли. Чиновникам министерства финансов вполне по силам наказать депутата-«строптивца» исключением его

избирательного округа из государственных строительных планов. В министерстве строительства им не составит сложности отыскать людей, с которыми вместе окончили университет, и те, подчиняясь общинным узам, выполняют просьбу бывших сокурсников.

В начале семидесятых годов японские судостроительные фирмы поняли, что углубление энергетического кризиса нанесет ощутимый удар по их бизнесу. В министерстве внешней торговли и промышленности сразу нашлись чиновники, возжелавшие составить «рингисё» с законопроектом, разрешающим вывести судостроительную отрасль из-под действия антимонопольного законодательства. «Рингисё» положенным маршрутом проплыло через это и несколько других министерств и вынырнуло в парламенте, который и одобрил законопроект. Судостроители смогли сократить производство на треть и не слишком при этом пострадали благодаря образованию картеля, позволившего поддерживать монопольно высокую цену на суда.

Журнал «Юнайтед Стейтс ньюс энд Уорлд рипорт» поинтересовался у председателя правления фирмы «Сони» Акио Мориты, в чем причина тесного содружества бюрократического аппарата с предпринимателями. Морита сказал: «Каждая фирма выплачивает свыше 50 процентов своих прибылей правительству в виде налогов. Это значит, что правительство и фирма — совместное предприятие с долей участия пятьдесят на пятьдесят. Почему же правительству не относиться дружески к фирме?»

Дружески относиться к фирмам побуждают правительственную бюрократию и иные, кроме налогов, денежные поступления. По «делу Локхид» проходили перед судом 17 человек. Четверо из них — государственные служащие. Через японские фирмы они получали взятки от американской авиастроительной корпорации. За послевоенные годы около двадцати членов правительства, включая четверых премьер-министров, оказались замешанными в крупных финансовых злоупотреблениях. Число избобличенных кор-

рупционеров в верхнем слое руководителей министерств — от «бутё», заведующего отделом, и выше — составило за тот же период, по самым скромным подсчетам, 270 человек.

Можно понять сетования Блументаля, бывшего американского министра финансов, и Уолкера, занимавшегося в Токио американской внешней торговлей: сложно вести дела со страной, где действует не одно правительство, а множество маленьких правительств, часто соперничающих друг с другом, и где для осуществления какого-либо начинания надо провести «нэмаваси» во всех до единого министерствах.

Нелегко бывает и самим японским премьер-министрам, если они проявляют вдруг самостоятельность. Какуэй Танака в сердцах бросил как-то: «Работа премьер-министра на 80 процентов сводится к тому, чтобы заставлять государственный аппарат подчиняться ему». Американский сенатор Роберт Доул возмущенно говорил, что «профессиональные чиновники, которые руководят японским государственным аппаратом, вежливо выслушивают своих политических лидеров и полностью игнорируют их указания». Негодование сенатора вызвал чиновничий саботаж правительственных мер по сокращению огромного актива Японии в торговле с США. Американский вице-президент Джордж Буш попросту потребовал от министра иностранных дел Японии Синтаро Абэ взнудать наконец государственный аппарат, препятствующий открытию японского рынка для иностранных товаров. И Абэ вынужден был признать, что японские политические деятели «недостаточно влияют на бюрократию».

Вместе с тем и в США и в Западной Европе отдают должное формальной дисциплинированности японских чиновников. Всесведущая японская статистика знает даже число нарушений правил внутреннего распорядка в министерствах и ведомствах. В 1984 году таких нарушений было 2142 — совсем немного для страны с двухмиллионным штатом чиновников.

Есть ли будущее у системы «ринги»? В управлении предприятиями, промышленными и торговыми фирмами, банками система «ринги», мне кажется, уцелеет еще долго. При всех недостатках она позволяет увеличивать прибыль. Но сохранится ли эта система в управлении страной? Внутри министерств и ведомств станут, вероятно, и дальше решать вопросы посредством «рингисё» и «нэмаваси», однако в методах и манере руководства на вершине государственной власти могут произойти серьезные изменения.

**Лидеры XXI века:  
поточное производство**

Сооружение, воздвигнутое в приморском городке Тигасаки, неподалеку от Токио, необыкновенно по форме и назначению. Архитектор с явно горячечным воображением слил в единый комплекс средневековый японский замок, многоэтажную очень современную панельно-стеклянную коробку, островерхую кирху и опоясанный колоннами дворец в древнегреческом стиле.

В этом комплексе производится сборка. Нет, не телевизоров, автомобилей или часов, а... политических и экономических лидеров Японии XXI века. Так отозвались на открытие в Тигасаки «Школы государственного управления и промышленного менеджмента имени Коносукэ Мацуситы» японские газеты. Коносукэ Мацусита первым в Японии применил в своем концерне на сборке поточную линию. Формы обучения в школе показались журналистам весьма пожжими на конвейерное комплектование продукции.

Имя Мацуситы неспроста значится на фронте учебного заведения — в его строительство вложено 7 миллиардов иен личных денег электронного магната и 5 миллиардов иен, принадлежащих концерну.

«Дел спешных и разных — гора, и все же необходимо отложить их и подумать о воспитании человека». Биографы Коносукэ Мацуситы относят это его высказывание к 1928

году. То было время, когда в Японии состоялись первые в ее истории парламентские выборы и пролетарские партии завоевали 8 депутатских мест, когда укрепилось первое подлинно революционное профсоюзное объединение, когда полицейский террор уже перестал быть всесильным. Мацусита понял, что если не принять меры, то рухнут пошедшие трещинами стены общинного сознания, которое помогало надежно охранять от экономических и социальных потрясений огромные прибыли предпринимателя.

Тогда-то Мацусита и заложил основы собственной «философской» системы, суть которой сводится к сформулированному им постулату: «Главной заботой рабочих,— слово «персонал» станут употреблять значительно позже,— должны быть прибыли «Мацусита дэнки» и гармония на предприятиях». В «философской» системе концерн выставлялся конечно же семьей, рабочие — ее членами, а сам Мацусита — заботливым отцом. Рабочие были обязаны штудировать нравоучительные трактаты Мацуситы в учрежденном им «Научно-исследовательском институте мира, счастья и процветания».

Много лет спустя Мацусита, передав наследникам скипетр и державу электронной империи, целиком посвятил себя раздумьям о «воспитании». Поражение японского милитаризма во второй мировой войне, резкий подъем антимонополистического движения трудящихся в первые послевоенные годы, потускнение общинных моральных ценностей, что приносили Мацусите ценности материальные, снова привели магната к мысли о необходимости образовать специальное учебное заведение — на сей раз не для «персонала», а для лидеров. Мацусита полностью разделял мнение председателя судостроительной фирмы «Мицуи дзосен» Исаму Ямаситы: «На менеджеров возложена обязанность создавать условия, в которых люди могли бы наслаждаться общинной жизнью. Прежде всего менеджеры несут ответственность за сохранение общинной жизни».

Чтобы непрестанно гальванизировать у японцев общинное сознание, требуются идеи относительно того, как это делать. Удары молотка по интеллекту, принимаемому за гвоздь,— не лучший, разумеется, способ выковывывания таких идей. В результате плотницкого обращения с людскими головами остаются в целости черепа крепкие, но пустые. Этим, видимо, и было вызвано предостережение Мацуситы: «Недостаток хороших политиков грозит Японии многими бедами».

О том, что такие беды не за горами, можно заключить из слов крупной буржуазной газеты «Иомиури»: «Ни один японский министр не способен взяться за осуществление какого-либо далеко идущего административного начинания». Нет, газета не отрицала решающего значения группового разума, но, чтобы община действовала, она нуждается в умелом лидере, считала она.

Известный японский социолог добавил дополнительный штрих к портрету японского политика. «Во время парламентских дебатов деятели высшего звена правящей партии похожи на говорящие автоматы, ибо читают по чужой шпаргалке,— сказал он.— Некомпетентность этих деятелей потрясающа».

Я знал влиятельного политика, который был уверен, что Гоген — название фирмы, изготавливающей фотоаппараты, и что СССР населяют три нации: славяне, татаро-монголы и казаки. После токийской встречи глав государств и правительств семи развитых капиталистических стран ныне покойный премьер-министр Японии Масаёси Охира пожаловался: «Я чувствовал себя среди них,— Охира имел в виду участников встречи,— чужим. Нас разъединял не только языковой барьер, но часто и непонимание мною сути их разговоров».

Ютака Хисакадо — ректор «Школы государственного управления и промышленного менеджмента» — молод, быстр в движениях, самонадеян и нескрываемо высокомерен, что весьма диковинно для японца, вступившего в

контакт с иностранцем. Как потом выяснилось, это была не самая большая необычность, с какой я столкнулся в школе.

— После второй мировой войны Япония добила значительных экономических высот, но развитие духовной жизни, культуры, образования сильно отстало.— С категоричностью характеристики послевоенной Японии можно было согласиться. Но затем Хисакадо сказал: — В XXI веке Япония, которая превратится к тому времени в экономического лидера мира, должна иметь политику, культуру, образование столь же высокого уровня, как и экономика.

Я хотел возразить, но по непоколебимо убежденному тону ректора почувствовал: доказывать обратное означало бы выглядеть в его глазах невеждой, на разговор с которым жаль тратить время, а я только начал знакомиться со школой.

Определив будущее страны, Хисакадо четко обрисовал и место в ней воспитанников школы:

— Они станут,— сказал Хисакадо,— осуществлять руководство политикой, экономикой, идеологией, культурой таким образом, чтобы все это соответствовало предназначению Японии главенствовать над миром.

Я внимательно смотрел на Хисакадо и силился понять, верит ли он сам в то, что говорит? И пришел к выводу: верит. Но откуда у него эти речи, почти дословно повторяющие лозунги идеологов довоенного милитаризма об «исторической миссии» Японии? Ведь родился-то Хисакадо после окончания войны и сам лозунгов не слышал.

И я вспомнил другое интервью и тоже с человеком, смотревшим на меня сверху вниз — с высоты своего возраста и своего жизненного опыта. Это был Минору Гэнда. Набирался он опыта в эскадрилье, что участвовала в вероломном нападении на Перл-Харбор, в боях на Тихом океане и в Юго-Восточной Азии, в штабе японских ВВС, которым руководил в послевоенные годы, и в нынешнем парламенте, куда был избран. «Мы сражались не напрас-

но,— сказал мне Минуру Гэнда.— Пусть мы проиграли. Но это временно. Испытания лишь закалили нас для предстоящего выполнения долга, завещанного богами,— поставить Японию на вершину мира».

Можно было бы не обращать внимания на высказывания милитаристского недобитка Гэнды, считая их бредовыми. Но как сделать это, если премьер-министр Ясухино Накасонэ заявил нечто очень близкое словам Гэнды? «Мы должны создать,— сказал премьер-министр,— формулу общества, не имеющего прецедента ни в какой другой стране».

Мне сделался ясным источник мыслей ректора школы. Понял я также, почему именно ему Коносукэ Мацусита поручил заведовать школой.

Кого же учат в школе «создавать формулу общества, не имеющего прецедента»?

«Это — здоровые мужчины не старше 25 лет, уже получившие образование в объеме университета или колледжа и имеющие стаж практической деятельности,— написал Коносукэ Мацусита в основополагающих указаниях по организации обучения в школе.— Из числа таких учащихся Япония получит в XXI веке молодых, энергичных и знающих лидеров. Мы отбираем учащихся,— подчеркнул Мацусита,— исходя из их жизненных устремлений и личных качеств».

Распознать «жизненные устремления и личные качества» слушателей школы труда не составляет. Все они — выходцы из верхнего слоя общества: сыновья президентов крупных фирм, губернаторов, консервативных депутатов парламента.

— Чему обучают в школе? — спросил я у Ютака Хисакадо.

То, что услышал в ответ, оказалось еще одной особенностью учебного заведения. Характер обучения в нем самым разительным образом отличался от принятых в Японии принципов образования, основанных на «забивании гвоз-

дей». В школе строго следовали предписаниям Мацуситы: «Школа даст лидерам XXI века знаний больше, чем нынешние политики получили в любом из университетов. Японские учебные заведения выродились,— богатство и влияние Мацуситы позволяли ему не церемониться,— в фабрики по производству схоластов в лучшем случае или тупиц — в худшем».

— У нас нет обязательных теоретических дисциплин,— рассказал ректор о практическом преломлении педагогических взглядов Мацуситы.— Слушатели школы изучают теорию самостоятельно — ведь они уже имеют высшее образование. Единственное, что на первом курсе мы им показываем, это — методы самостоятельного приобретения знаний по книгам.

Я наострил уши. Школа и ее учащиеся не могли не вызвать у меня антипатии. Она появилась в начале интервью с ректором. Но я вынужден был признать рациональность принятого в школе способа приобщения к теоретическим знаниям. Научившись самостоятельной работе с книгами, выпускники школы сумеют потом регулярно обновлять свой теоретический багаж, устаревающий, как подсчитано специалистами, каждые пять — десять лет.

Хисакадо продолжал:

— Для занятий по практической политике, практической экономике, практической идеологии мы приглашаем председателей и генеральных секретарей политических партий, в первую очередь — либерально-демократической партии, президентов фирм и банков, министров, известнейших журналистов телевидения и газет. Чтобы слушатели привыкали к атмосфере международных конференций, лекции и семинары мы проводим в помещении с круглым столом, с телекамерами и микрофонами. Даже таблички с фамилиями слушателей ставим на стол.

Я побывал на таком семинаре. Его вел кто-то из высших чиновников министерства внешней торговли и промышленности. Если бы не знать, что находишься в учебном заве-

дении, то можно было бы подумать, что идет сессия какого-либо органа ООН. Такое впечатление вызывалось содержанием и формой обсуждения проблем.

— Политический или экономический лидер должен обладать истинно японским духом,— сказал далее ректор школы.— Для этого слушатели занимаются традиционной японской каллиграфией, постигают «чайную церемонию», икебану.

Я вспомнил выпущенную накануне парламентских выборов пропагандистскую брошюру о премьер-министре Накасонэ. На самой крупной фотографии в брошюре премьер-министр был изображен с палитрой в руках перед мольбертом. Премьер-министр мог бы позировать фотографу и за составлением икебаны. Дело ведь не в занятии, а в образе, который принимает политик в глазах избирателей. Добропорядочностью, солидностью, просвещенностью веяло от снимка в брошюре. Не проголосовать за такого почитателя искусств значило бы изменить здравому смыслу.

— Физическое воспитание — один из двух обязательных предметов,— продолжал объяснять ректор Хисакадо.— Физическому воспитанию отводятся ежедневно 90 минут. Лидер — будь то премьер-министр или глава корпорации — должен обладать крепким здоровьем, выносливостью.

Что верно, то верно: надо быть поистине закаленным марафонцем, чтобы выдержать избирательную кампанию, длящуюся обычно месяц. Я не раз ездил с японскими премьер-министрами в предвыборные поездки. Восемь часов пути в автобусе. Пять-шесть выступлений в разных городах с крыши автобуса. Пресс-конференции для журналистов. Более тысячи рукопожатий с избирателями. И почти все время на ногах с поднятой для приветствия рукой и жизнерадостной улыбкой на лице.

— Другой обязательный предмет — английский язык.— Ректор добросовестно излагал ход учебного процесса в

школе.— Руководить страной — мировым экономическим гигантом — невозможно без знания иностранного языка. В XXI веке японских руководителей будут слушать все, причём без переводчика.

Помните сетование премьер-министра Охиры после токийской встречи глав государств и правительств семи развитых капиталистических стран? Разрабатывая учебную программу в школе, Коносукэ Мацусита стремился не к тому, чтобы японские лидеры XXI века понимали руководителей других государств, а чтобы другие руководители незамедлительно уясняли волю лидеров Японии.

Следует, однако, отдать должное Мацусите — учебный процесс в школе отвечает ее назначению готовить деятелей крупного масштаба. Штамповка, принятая в обычных японских высших учебных заведениях, здесь не годилась. Требовалась индивидуальная сборка, тщательная подгонка комплектующих деталей. Талантливый политический или экономический руководитель — все равно что производитель искусства. И на создание шедевров в школе не жалеют ни денег, ни времени, ни сил.

Слушателю, прочавшему себя, скажем, в партийные лидеры, индивидуальные консультации дает генеральный секретарь правящей в Японии партии. Этот слушатель получает командировку в Европу, чтобы услышать о деятельности английских консерваторов непосредственно от председателя партии тори, а о тактике французских социалистов — от первого секретаря социалистической партии. Будущему президенту банка лекции читают министр финансов Японии и глава Японской торгово-промышленной палаты. Для семинарских занятий стараются пригласить кого-нибудь из директоров Международного валютного фонда или члена совета управляющих Международного банка реконструкции и развития.

Пять часов утра. Темно. С моря доносится грохот мечущихся под злым осенним ветром волн. Ветер бесцеремонно проникает под куртку, заставляя ежиться и припля-

сывать, чтобы согреться. Наконец побудка. Вижу, как в окнах общежития вспыхивает свет. Через минуту во двор школы выбегают слушатели — в одних лишь спортивных трусах и майках. В динамиках раздается музыка и начинается физзарядка. После нее — уборка двора и улицы подле здания школы. Затем — завтрак. В столовой — самообслуживание. Слушатели сами моют за собой посуду. Если в расписании дня есть урок труда, то слушатели или отправляются на близлежащий вокзал чистить проходим ботинки, или выходят в поле разбрасывать навоз, или едут на завод, где их используют в качестве разнорабочих. Нет сомнения, политическому или хозяйственному руководителю полезно знать жизнь во всех ее проявлениях, но демагогия основателя школы Мацуситы видна, как говорится, невооруженным глазом.

Когда консервативные депутаты парламента принимают уверять, что выражают интересы народа, это звучит смешно. Депутаты далеко не бедствуют — каждый из них имеет годовой доход, превышающий 25 миллионов иен, а у депутата от либерально-демократической партии Сёкити Уэхара он составлял 2 миллиарда иен. Японскому рабочему надо трудиться тысячу лет, чтобы заработать такую сумму. Хотелось конечно же Уэхаре ударить себя в грудь и воскликнуть: «Да я улицы подметал!» Но он отродясь не держал в руках метлы, не наводил глянец на чужих ботинках и не разбрасывал навоз. А лидеры XXI века смогут заявить, что делали и то, и другое, и третье.

За долгую жизнь Мацусите пришлось быть очевидцем немалого числа экономических и политических потрясений. Он понимал, что история Японии, как и всего капиталистического мира, и впредь будет двигаться по такой же ухабистой дороге. Лидеры XXI века обязаны знать, как действовать в кризисных ситуациях, смекнул Мацусита, и включил в учебную программу школы практику в компаниях, терпящих банкротство и выкарабкивающихся из него.

Перед тем как разойтись по кабинетам — у каждого слушателя своя рабочая комната,— проводятся общее построение, декламация заповедей школы и хоровое пение ее гимна, как и на заводах концерна «Мацусита дэнки».

«Построим мир таким, чтобы он соответствовал нашим идеалам добра, счастья и процветания»,— скандировали будущие премьер-министры и руководители политических партий.

«Собственной силой пробьем свой путь, и мир будет прислушиваться к нам, преисполненный почтения за нашу мощь и энергию»,— возглашали министры обороны и министры иностранных дел XXI века.

«Откроем миру новое будущее и создадим его в соответствии с нашими транснациональными идеями»,— пели свой гимн кандидаты во властелины мира.

— Кем вы хотите стать после окончания школы?

— Кем? — переспросил учащийся школы Аисава, и его губы тронула снисходительная усмешка, означавшая, как мне показалось, что Аисава, чей путь четко прочерчен на десятилетия вперед, считает мой вопрос, мягко говоря, странным. Он медленно откинулся в кресле у письменного стола и небрежно бросил: — Я буду политическим лидером высшего ранга, буду занимать ведущее место в политической жизни страны.

— Я думаю сейчас не о том, кем стану после окончания школы, а о том, кем сделаюсь еще в ее стенах.— Такой ответ дал мне другой слушатель, Уэниси.— Я планирую пройти в депутаты городского или префектурального собрания. А после окончания школы двинусь выше — в центральные органы власти.

— Среди заповедей школы есть такая: «Любить японское государство, вносить вклад в процветание и счастье всего человечества».— Это сказал мне третий учащийся школы, Сима.— Иными словами, работая на благо Японии, я буду способствовать процветанию и счастью всего мира. Я намерен стать лидером мирового масштаба.

Новый вопрос, заданный мною всем троем, я сформулировал так: «Как вы намерены служить интересам страны?»

— Надо будет образовать такой мировой порядок,— сказал Аисава,— при котором Япония получит наилучшие условия для своего развития. Основа японской мощи — экономика,— продолжил он.— Значит,— подвел он итог,— предстоит перестраивать мировой экономический порядок, чтобы ничто не мешало быстрому экономическому росту Японии. В этом я усматриваю служение японским государственным интересам.

— Если каждая организация, каждое предприятие будут наилучшим образом выполнять свои функции, то это и станет наилучшей формой служения государству,— дал свой ответ Уэниси.— Возьмем городское или префектуральное собрание,— решил пояснить он.— Сохранение в них сотрудничества между всеми партиями — правящей и оппозиционными, достижение социального согласия в обществе и есть служение государственным интересам. То, что я сказал,— закончил Уэниси,— относится и к парламенту тоже.

— Японские национальные интересы неразрывно связаны с интернациональными интересами, поскольку японская экономика является частью мирового хозяйства,— сказал Сима.— Поэтому, служа японским государственным интересам, я буду служить одновременно интересам всего человечества. Добиваясь процветания Японии, я буду содействовать тем самым процветанию всего человечества.

Я понял, что эти уже готовы для прохождения через отдел технического контроля на конвейере сборки японских лидеров XXI века, сконструированном Мацуситой. Эти вполне усвоили его «философию», воспринятую всеми японскими монополистами: «Прибыль японских предпринимателей является патриотическим вкладом на благо Японии прежде всего, а затем и остального мира».

В нынешний век ни один предприниматель не объявляет своей главной целью достижение максимальных при-

былей. Это столь же старомодно, как желание завладеть золотым руном или сокровищами инков. Зато все предприниматели дружно твердят о неустанной заботе о благе общества.

В школе я услышал, как учащиеся благоговейно произносили «философские» сентенции Мацуситы, и вспомнил интервью профессора Стэнфордской школы бизнеса в США Ричарда Паскаля журналу «Юнайтед Стейтс ньюс энд Уорлд рипорт». Перечисляя способы, с помощью которых японцы приводят в движение свою производственную систему, крупнейший американский знаток японского менеджмента упомянул также об идеалах и моральных устоях, настойчиво и постоянно пропагандируемых в Японии на предприятиях и в фирмах. «Японцы относятся к ним, — сказал Паскаль, — почти так же серьезно, как мы относимся к ценностям, заложенным в наших религиозных институтах».

Известно, что проповедь тем действеннее, чем глубже вера самого проповедника. Потому-то и добиваются в школе от слушателей не простого заучивания постулатов Мацуситы, а проникновения в их суть. Когда придет для слушателей время убеждать других в истинности этих постулатов, то лидеры XXI века должны уметь делать это с наибольшим эффектом.

Однако идейной подготовки к выполнению роли лидера мало, чтобы успешно управлять министерством или корпорацией. Нужны профессиональные знания. Какие прежде всего? Ректор Ютака Хисакадо дал мне прослушать записанную на магнитофон лекцию по менеджменту, с которой непременно знакомят новичков в школе.

«Может ли директор завода стать со временем президентом фирмы? — доносился из динамика ровный голос лектора. — Может. И вероятно, фирма будет успешно решать многие технологические проблемы. Может ли глава финансового департамента стать со временем президентом фирмы? Может. И вероятно, фирма будет на хорошем счету у банков и ей никто не откажет в кредитах. Может ли глава

департамента реализации готовой продукции стать со временем президентом фирмы? — голос из динамика звучал по-прежнему бесстрастно и ровно.— Может. И вероятно, фирма будет быстро завоевывать рынки. Но кем должен быть президент до назначения на этот пост, чтобы фирма достигла успеха и в технологии, и в финансах, и в реализации? — в голосе появилась приподнятость, и после паузы, настроившей на повышенное внимание к тому, что прозвучит дальше, он торжественно произнес: — Чтобы фирма процветала во всех областях, президент до того, как занять свой пост, должен достаточно долго поработать администратором, ведающим организацией совместной деятельности людей, и накопить опыт налаживания человеческих отношений. В этом случае он подберет нужных для фирмы работников и наилучшим образом подвигнет их эффективно трудиться».

Естественно, следующий мой вопрос к ректору был таким: «Что это за наилучший способ, побуждающий людей эффективно трудиться, и обучают ли ему слушателей?»

— Конечно, обучают,— сказал Хисакадо. Он привел меня в школьную библиотеку и показал длинный ряд стеллажей с магнитофонными кассетами.— Здесь записаны лекции, прочитанные в школе на эту тему,— пояснил ректор.

Со стеллажа, где, судя по прикрепленной к нему карточке, хранились лекции по учебному курсу «Какой быть промышленной компании», я снял одну из кассет и поставил на магнитофон. Уже после первых слов лектора — им оказался сам Коносуке Мацусита — мне сделалось ясно: ученикам школы внушают, что наилучший способ побудить персонал продуктивно и высококачественно трудиться — это создать на предприятии, в учреждении, в конторе обстановку земледельческой общины.

«На менеджеров возложена обязанность создавать условия, в которых люди могли бы наслаждаться общественной жизнью». В очередной раз обстоятельства заставили ме-

ня вспомнить высказывание судостроительного «короля» Исаму Ямаситы и его заповедь: «Прежде всего мы, менеджеры, несем ответственность за сохранение общинной жизни».

Для людей труда, для персонала, но не для лидеров, которые намерены руководить Японией в XXI веке, уготованы общинные порядки, рождающие холопство и растаптывающие личность, словом, плодящие манкуртов. У пестуемой в «Школе государственного управления и промышленного менеджмента имени Коносукэ Мацуситы» элиты — предназначенность мыслить, созидать, предвидеть, а также поворачивать в нужном ей, элите, направлении усилия манкуртов.

И еще. Учащиеся школы, интервью у которых мне было разрешено взять, вполне созрели, чтобы еще раз попытаться создать так называемую «великую восточноазиатскую сферу процветания», как именовала старая военщина японскую колониальную империю. Только границы новой «сферы процветания» мыслятся несравненно шире, чем прежней. Учащиеся не могут не знать, к чему это однажды привело страну. Однако понимают ли они суть преподанного милитаристской Японии урока? Сдается, что не понимают.



**Глава седьмая, рассказывающая о вежливости,  
которую можно измерить  
конкретными цифрами**

Рассказывают, что, когда передовые отряды кочевников под предводительством хана Хубилая высадились на острове Кюсю, навстречу им выехали японские рыцари и, прежде чем вступить в схватку, стали торжественно и длинно представляться врагам. Дикие кочевники опешили от веле-речивого многословия, но поскольку этикету обучены не были и о вежливости понятия не имели, то быстро пришли в себя и обрушились на рыцарей, так и не назвавшись и не соблюдая норм куртуазности.

«Японская вежливость имеет глубочайшие корни в истории народа. Она — неотъемлемая и прекрасная сторона японского характера», — писал признанный на рубеже прошлого и нынешнего столетий японовец американец Лафкадио Херн. Плененный японской экзотикой, этот американец, вероятно, и создал стереотип, который оказался столь же живучим, как и предание о схватке японских рыцарей с кочевниками, приплывшими с материка.

Хочешь того или нет, но, делая первые шаги по японской земле, действительно приходишь к мысли: не измена ли

ня вспомнить высказывание судостроительного «короля» Исаму Ямаситы и его заповедь: «Прежде всего мы, менеджеры, несем ответственность за сохранение общинной жизни».

Для людей труда, для персонала, но не для лидеров, которые намерены руководить Японией в XXI веке, уготованы общинные порядки, рождающие холопство и растаптывающие личность, словом, плодящие манкуртов. У пестуемой в «Школе государственного управления и промышленного менеджмента имени Коносукэ Мацуситы» элиты — предназначенность мыслить, созидать, предвидеть, а также поворачивать в нужном ей, элите, направлении усилия манкуртов.

И еще. Учащиеся школы, интервью у которых мне было разрешено взять, вполне созрели, чтобы еще раз попытаться создать так называемую «великую восточноазиатскую сферу процветания», как именовала старая военщина японскую колониальную империю. Только границы новой «сферы процветания» мыслятся несравненно шире, чем прежней. Учащиеся не могут не знать, к чему это однажды привело страну. Однако понимают ли они суть преподанного милитаристской Японии урока? Сдается, что не понимают.

телем и в кафе, в котором хозяин выступает одновременно поваром, официантом и кассиром, первое, что слышишь: «Ирассяй масэ!» — «Добро пожаловать!» — в хоровом или сольном исполнении, в зависимости от численности персонала. И это не просто обязательная фраза, наподобие пожелания «доброго утра», которое мы говорим даже тогда, когда идет дождь.

Можно понять авторов, самозабвенно описывающих японский сервис и способствующих тем самым распространению мифа о необыкновенной японской вежливости, если случай, о котором поведал один из американских журналистов, не исключение, а довольно распространенное правило. Журналист этот обедал в ресторане в курортном городке. Проходившая мимо журналиста официантка споткнулась и опрокинула тарелку с японской лапшой ему на брюки. Разумеется, брюки были немедленно приведены в порядок, насколько это возможно при помощи салфеток. Журналист, отобедав, расплатился и направился к выходу из зала. У дверей его ожидали метрдотель и несколько официанток, выстроившихся в шеренгу. Они дружно кланялись и хором просили прощения за неловкость своей подруги. Метрдотель проводил журналиста до лифта и, снова низко поклонившись, попросил у журналиста визитную карточку с домашним адресом. Вечером менеджер ресторана с двумя помощниками явился к журналисту домой и, извинившись в очередной раз, вручил коробку, красиво, словно рождественский подарок, перевязанную красной лентой.

В квартире, расположенной над помещением корпункта Советского телевидения, в течение двух дней стучали молотки, визжала электродрель. Там шел капитальный ремонт. Когда он закончился, в корпункт пришел старший над рабочими, ремонтировавшими квартиру. Самыми изысканными фразами он выразил сожаление по поводу того, что шум нарушал мой покой, и преподнес сувенир — большую деревянную куклу «кокэси».

Менеджер ресторана, истово испувавший грех своей

официантки, мог, естественно, смириться с потерей одного клиента, если бы американец слишком расстроился из-за испорченных брюк. Но менеджер совсем не желал, чтобы о плохой работе служащих ресторана услышали от американца другие люди и перестали в ресторан ходить. Благодаря подарку было приобретено расположение пострадавшего клиента, который теперь станет отзываться о ресторане пусть не с похвалой, а, по крайней мере, с доброй иронией. Что касается ремонтников, подаривших мне произведение народного творчества, то конечно же не сожаление о причиненном беспокойстве толкнуло на проявление учтивости. Они хотели видеть меня в числе своих клиентов и, не без основания, полагали, что, когда возникнет потребность в ремонте, я непременно вспомню о них.

В отделе готового платья крупного универмага не оказалось плаща моего размера, и, сопровождаемый причитаниями расстроенной продавщицы, я направился к выходу. У самых дверей дорогу вдруг преградил служащий универмага и после непереносимых извинительных фраз попросил меня задержаться. Я остановился и увидел несущуюся по лестнице продавщицу из отдела готового платья. «На складе нашли плащ нужного вам размера, но плащ надо прогладить, так как он лежал на дне коробки. А пока не подниметесь ли обратно в отдел и не выпьете ли там кофе?» — продавщица выпалила это одним духом. Отказать ей было бы преступлением. Эскортируемый — а, может, конвоируемый? — продавщицей, я вернулся в ее отдел, выпил кофе и купил плащ, совсем не тот, что хотел, и значительно более дорогой, чем рассчитывал. Но воля моя была парализована властью вежливости, неодолимой, как земное притяжение, и быстрой без промаха, как самонаводящаяся ракета.

Так что же: вежливость — и впрямь черта японского характера? Ничего подобного. В шесть часов вечера огромный универмаг закрылся и сотни продавщиц потянулись к станции метро и к вокзалу. В «час пик» токийское метро и пригородная железная дорога превращаются в «движу-

щиеся лагеря принудительного труда», как язвительно говорят японцы. Милолицые девушки, еще несколько минут назад обволакивавшие вежливостью покупателей, делают разъяренными тигрицами в борьбе за место в вагоне. Горе вашим ногам, по которым пройдутся острые каблучки модных туфелек, горе бокам, в которые упрутся маленькие, но твердые кулачки. Стоит у вагона чуть зазеваться, и вас сметут, грубо и безжалостно, как перед линией ворот в американском футболе. Слово «извините» тут уж вы не услышите. Оно изымается из обращения не только в городском транспорте, но и на улице, в любом людном месте, если вы не клиент, а вступающий с вами в контакт японец — не продавец, и если вы «чужак», представитель незнакомой общины.

Токийская частная железная дорога, перевозящая ежедневно 5 миллионов жителей столицы, расклеивает каждый месяц в вагонах 1100 плакатов, с которых к пассажирам взывают известнейший актер театра «Кабуки» Тамасабуру, любимый болельщиками чемпион по национальной борьбе «сумо» Китаноуми и все еще популярная у японцев Мерилин Монро: «Уступайте места матерям с грудными детьми, пожилым и инвалидам!», «Не курите на платформах, хотя бы в «час пик»!», «Не кладите ноги на сидения!» «Звезда» эстрады Масако Мори — другая героиня нравоучительных плакатов — усаживает на свое место старушку и укоризненно глядит на едущих в вагоне мужчин, продолжающих сидеть. На вопрос, вежливее ли стали пассажиры городской железной дороги, заведующий отделом железнодорожной компании, ведающий связями с общественностью, честно ответил: «Я очень сомневаюсь».

Окна токийского корпункта Советского телевидения выходили на узкую улочку с односторонним движением. Помимо квартир в нашем многоэтажном доме располагались ресторан, парикмахерская и несколько контор. Жильцы и визитеры часто подъезжали к дому на такси, и мне всегда представлялась одна и та же картина.

Шоферы тормозили точно у подъезда. В результате автомобили загоразивали всю ширину улочки и позади сразу же возникали «пробки». Бывало, до десятка машин выстраивалось за спиной такси. Сигналы на таксистов не действовали. Они останавливались именно там, где указывали пассажиры, хотя несколькими метрами дальше улочка делалась шире, и если бы такси останавливались там, то они никому не могли бы помешать. Таксисты аккуратно и не спеша рассчитывались с пассажирами, выказывая им исключительную вежливость. Однако она оборачивалась пренебрежением к тем людям, которые теряли время в ожидании конца проявления учтивости.

Редьярд Киплинг, пораженный, как и Лафкадио Херн, японской экзотикой, но не утративший ироничности во взгляде на нее, тоже усмотрел у японской вежливости исторические корни. В шутку Киплинг сказал, что «болезненная вежливость японцев ведет начало от широко распространенной и приметной привычки носить мечи». Многие самураи имели при себе по два меча. Японец — сама любезность потому, подтрунивал Киплинг, что те, с кем он общался, тоже были вооружены.

Суть схвачена Киплингом правильно — японская вежливость распространяется не по горизонтали, а по вертикали, причем лишь в одном направлении — снизу вверх. Те, у кого меньше мечей, денег, власти, житейского опыта, проявляют вежливость, я бы даже сказал — подобострастие, к тем, у кого мечей, денег, власти, опыта больше. И это — улица с односторонним движением. «Бусидо» — кодекс самурайской чести — четко предписывал форму поведения вассала по отношению к сюзерену: «Будьте учтивыми и вежливыми: от низких поклонов спина не ломается».

«Когда служащие какой-либо фирмы приходят ко мне обедать или ужинать, — поделился наблюдениями владелец ресторана, популярного среди бизнесменов, — я сразу распознаю, кто самый главный, кто занимает следующую

после него ступеньку на служебной лестнице, кто стоит еще ниже и кто — на самом низу. Я узнаю субординацию,— объяснил владелец ресторана,— по манере их обращения друг к другу. Манера обращения выявляет даже такую маленькую разницу, как старшинство одного над другим всего на год».

Стюардесса авиакомпании «Джапан айр лайнс», летавшая с рейсами из Японии в США, дополнила рассказ ресторатора. «Если в моем салоне садятся несколько знакомых между собой американцев, мне требуется время, чтобы определить, кто из них босс,— сказала стюардесса.— Но если появляются японцы, то сразу ясно, кто наиболее влиятельный и важный: его сажают к окну, принадлежащий боссу портфель несет кто-нибудь другой, босс кланяется только после того, как поклонятся ему».

Догадаться о месте японцев в табели о рангах позволяет система личных местоимений, специальные формы глаголов, которые употребляются строго в зависимости от разницы в служебном или общественном положении собеседников. Например, местоимение «я» по-японски может быть выражено словами «ватакуси», «ватаси», «васи», «атай», «орэ», «боку», «тэмаэ», «сэсся», «сорэгаси», «ойдон». Не исключено, что мне известны далеко не все японские «я». Говоря о себе «сэсся», самурай выражал примерно следующее: «грубый тип низайше просит о снисхождении». Женщина никогда не применит «орэ» — типично мужское слово. Старик обязательно скажет: «васи».

Японец вежлив до тех пор, пока не теряет на этом материально или морально. Когда возникает необходимость сделать выбор между вежливым поступком и получением выгоды, японец, не раздумывая, отдает предпочтение выгоде.

Это случилось по дороге из Ниигаты в Акиту. Сбросив ботинки и расположившись с ногами в мягких креслах, японцы дремали, читали, ели «бэнто» — рис, приправленный мясом, рыбой и маринованными овощами и уложенный в

деревянные коробочки. Я — единственный в вагоне иностранец. На одной из остановок произошло невероятное: у вошедшей в вагон пассажирки — женщины с ребенком за спиной и с сумками в обеих руках — был билет на уже занятое место. Ни до, ни после этого случая я не слышал, чтобы железнодорожный компьютер продал два одинаковых билета.

Женщина растерянно подошла к креслу, в котором сидел молодой японец, по виду служащий. Не отрывая глаз от журнала, японец вытащил из нагрудного кармана билет и протянул его женщине. Потом сунул билет обратно в карман и будто забыл о женщине, о ее захныкавшем ребенке, о сумках, что женщина поставила в проходе, чтобы достать из широкого рукава кимоно билет. Я поднялся и жестом пригласил женщину на свое место.

Женщина испугалась и принялась отказываться от моей любезности. В вагоне повисла напряженная тишина. Пассажиры перестали читать, есть и уставились на меня. Молодой японец, подле которого стояла женщина, опустил журнал и тоже посмотрел в мою сторону. Сесть я уже, разумеется, не мог. Чуть ли не силой заставил женщину занять мое кресло. Тишину нарушили голоса. Японцы, наверное, не ожидали, что я могу понять их, и громко заговорили между собой: «странный он какой-то, отдал свое место», «чего с него взять, иностранцы, они ведь «чокнутые». Кто-то прыснул от смеха. Во взглядах, обращенных ко мне, я читал удивление, насмешку или жалость, какую испытывают к безнадежно больному человеку. Я поспешил уйти из вагона.

Какой же логикой руководствовались, по моему предположению, находившиеся в вагоне японцы?

«Я заплатил за билет и занимаю место, согласно билету, — рассуждал наверняка каждый из них. — Поэтому разве обязан я отказываться от того, что принадлежит мне по праву? Ошибку допустила железнодорожная компания, следовательно, она — и никто другой — должна нести

материальную и моральную ответственность, терпеть из-за ошибки урон».

Вообразим, однако, что женщина, вошедшая в вагон с ошибочно проданным ей билетом,— жена президента какой-нибудь фирмы, а в вагоне ехал сотрудник той же фирмы, знавший супругу президента в лицо. Словно тугой пружиной выбросило бы этого японца из кресла. Он мобилизовал бы весь запас изысканных выражений, чтобы убедить женщину занять его место, помог бы снять со спины ребенка, уложил бы на полку сумки да еще сбежал бы в буфет за чаем или соком.

Японская вежливость — не только расчетливая угодливость ради прибытка, а и обдуманное миротворчество во имя соблюдения общинного согласия или предупреждения «потери лица». Японский язык прекрасно приспособлен к выражению подобного рода вежливости.

Японцы чураются говорить «нет». Это вежливость по-японски — пусть нерешенной останется проблема, но зато не исчезнет гармония. «Я прекрасно понимаю ваше идущее от сердца предложение, но, к несчастью, я занимаю иное положение, чем вы, и это не позволяет мне рассмотреть проблему в нужном свете, однако я обязательно подумаю над предложением и рассмотрю его со всей тщательностью, на какую способен». Слыша такую тираду, невольно проникаешься симпатией к собеседнику и с легким сердцем соглашаешься ждать итога «тщательного обдумывания» проблемы. Но ждать можно до второго пришествия, поскольку в действительности японец сказал «нет». Американцы вполне обоснованно ехидничают: «Поступать можно трояким способом — правильно, неправильно и по-японски».

В японском языке глагол стоит в конце фразы. Увидев реакцию на первые слова, говорящий располагает временем учесть ее и, скажем, смягчить фразу, если она прозвучала в начале слишком жесткой, применив соответствующий глагол. Говорящий имеет возможность даже полностью изменить первоначальный смысл фразы, поставив в конце отри-

цание. Видимо, за это и назвал японский язык «языком дьявола» очутившийся в Японии в XVI веке миссионер-иезуит Франсис Ксавье.

Понимаемая по-японски вежливость заставляет избегать ясных, хорошо аргументированных заявлений. Вместо них японец пускает в ход обрывки фраз, жесты, взгляды, употребляет косвенные двусмысленные высказывания, призванные не передать собеседнику свои мысли, а почувствовать его настроение, выяснить его позицию. Способность дознаться посредством такой беседы о чужих намерениях, чтобы подладиться к ним или, наоборот, им противостоять, не уронив при этом достоинства противоположной стороны, считается у японцев важным качеством. Оттого-то Япония и получила наименование «котагаэсэнэ куни» — «страны, где люди не спорят». Лауреат Нобелевской премии в области физики Хидэки Юкава с горечью говорил, что когда он размышлял о физических проблемах, то делал это не на японском, а на английском языке.

Мне рассказали о таком случае. Заведующего сектором большой фирмы внезапно перевели во второстепенный отдел. Заведующего оставили в прежней должности, но нельзя было не догадаться, что это — понижение. Он решил обратиться за разъяснением к директору, с которым находился в дружеских отношениях. Когда заведующий пришел к директору домой, его провели в кабинет, где уже был сервирован чай. Гость пил чай и в ожидании директора оглядывал комнату. В «токонома» — нише, предназначенной для декоративной вазы, картины или икебаны, — заведующий увидел выписанные художником-каллиграфом на бумажном листе иероглифы: «Терпение — сокровище на всю жизнь». Постепенно к нему стало возвращаться спокойствие. Ему показалось, что он очнулся от долгого сна.

Вошел директор. Заведующий находился уже в умиротворенном состоянии и не стал предъявлять претензий. Они спокойно поговорили о малозначащих вещах и разошлись, оставшись друзьями. Заведующий с энергией взялся

за работу на новом месте и по прошествии нескольких лет вернулся с повышением в ведущий отдел.

Японцам неведома поговорка: «Ласковый теленок двух маток сосет». Аналогичного результата они добиваются вежливостью, которая в сфере обслуживания — не что иное, как экономическая категория, содействующая повышению прибыли, а в деловых взаимоотношениях — способ сохранить гармонию, что тоже оборачивается, как уже рассказывалось, изрядной выгодой.



**Глава восьмая, рассказывающая о том,  
как журавлиный  
крик предотвратил  
лебединую песню**

«У меня очень приятная и удачливая жизнь, и я думаю, что заслужил ее, так как всегда много и упорно трудился. Но иногда в сознание закрадывается тревожащая меня мысль: все, что я имею и чего достиг, — результат только одного счастливого поворота судьбы, а именно: успешно сданного экзамена в университет».

Это сказал известный японский книгоиздатель. Выходец из средней семьи с далекой периферии, он тем не менее сделал удачную карьеру в важном министерстве, получил за рубежом ученую степень, выгодно женился на дочери богатых и влиятельных родителей. Вопреки устоявшемуся у японцев представлению, что на человеческом веку случаются целых семь удач, наверное, по числу добрых богов, бизнесмен отнес свой жизненный успех на счет лишь единственной улыбки фортуны, которой она одарила его на вступительных экзаменах в Токийский университет. И бизнесмен прав. Диплом именно Токийского университета явился пропуском в мир чиновничьей элиты, открыл путь

к благоденствию, как оно понимается в буржуазном обществе.

Каждый третий в управленческом персонале японских государственных учреждений и частных фирм — выпускник Токийского университета. Еще пять университетов поставляют правительству и бизнесу руководителей, но не столь обильно, как Токийский; питомец, скажем, Киотского университета — каждый восьмой среди менеджеров, обладатель диплома университета Хитоцубаси — каждый двенадцатый. Выпускники элитарных высших учебных заведений легче и быстрее находят работу в крупных фирмах с пожизненным наймом и со всеми вытекающими из него преимуществами. Их начальная заработная плата выше, чем у тех, кто окончил непрестижные университеты.

«Птицы с роскошным оперением — не обязательно роскошные певцы». Японские предприниматели знают это не хуже древнего философа, кому принадлежит процитированная фраза. «На кого учились наши новобранцы, не имеет для фирмы никакого значения, — сказал директор одного из японских металлургических концернов, отвечавший за найм персонала. — Подготовку, какая нужна фирме, юноши получают на рабочем месте, — объяснил он. — Нас интересуют, — подчеркнул директор, — только их дипломы: чем престижнее университет, тем, значит, сообразительнее, настойчивее и закаленнее в конкурентной борьбе молодые люди. Их-то мы и берем в концерн».

Если верить популярному афоризму, Наполеон вдребезги расколотил чуть ли не половину мира, чтобы добыть великое имя. Для обладания дипломами, на обложке которых значатся великие в Японии имена Токийского, Киотского, Хитоцубаси, Кэйю, Васэда или Токийского технологического университета, японцы готовы совершить то же самое, что сделал Наполеон, да еще сами расшибиться в лепешку вдобавок. Естественно поэтому, что бизнесмен-книгоиздатель назвал счастливым поворот судьбы, приведший его в Токийский университет.

Жизнь многих японцев делится на две неравные части: от рождения и до экзаменов в высшее учебное заведение и от поступления в университет и до старости. Ежегодные опросы показывают, что 80 процентов родителей намеревается давать своим детям высшее образование. Желание осуществляется примерно у трети охотников за университетским дипломом. Начальные 18—19 лет жизни японца проходят в аракеевской муштре с единственной целью: взобраться на университетский бастион, желательно с первой атаки. Следующие победы придут сами. В надлежащее время. Ведь вторую часть жизни удачливый ратоборец, независимо от собственной воли, проводит на эскалаторе, который несет его от взятого бастиона к верхним этажам крепости, именуемой «преуспевание».

В американском журнале «Сенчури мэгэзин» за 1913 год я прочел: «Японский ребенок живет, не имея каких-либо правил и ограничений. Он расцветает, как дикая роза на солнечной стороне улицы». Я показал журнал знакомому японцу, служащему торговой фирмы. Он с сожалением вздохнул и сказал:

— Такого беззаботного детства мне испытать не пришлось. Тем более оно недоступно моему сыну. «Экзаменационный ад» становится все страшней.

— Но вашему сыну только четыре года,— возразил я.— До первых экзаменов — добрый десяток лет!

— Ничего подобного.— Приятель сокрушенно махнул рукой.— Свой первый экзамен сын держит завтра. И я очень волнуясь за его исход.

Четырехлетнему сынишке моего знакомого предстоял экзамен... в детский сад. В привилегированный детский сад. Из него проще поступить в привилегированную школу. А оттуда — в привилегированный университет: Токийский, Киотский, Хитоцубаси... На 36 мест в детском саду претендовали 660 детей. Требовался отбор, то есть экзамен. Чтобы подготовиться к нему, дети ходили на специальные курсы. Родители платили за курсы почти 220 тысяч иен

в месяц — чуть меньше, чем японская средняя заработная плата. Если уж искать сравнение в мире ботаники, то нынешнего японского ребенка нужно приравнять не к дикой розе, а разве что к «бонсаю» — деревцу, выводимому в цветочном горшке. Беспрестанным подрезанием и подвязкой ветвей, постоянной заменой в горшке земли японцы придают «бонсаю» желательную форму.

Четырехлетний сын служащего торговой фирмы преодолел барьер. На экзамене он пел, танцевал, декламировал стихи и правильно ответил на вопрос, который ему задала экзаменационная комиссия, показав изображение автомобиля без передних колес: «Поедет ли эта машина?» Родителям мальчика экзаменоваться не пришлось, хотя в иных привилегированных детских садах вслед за детьми перед экзаменаторами предстают отцы и матери. Известен анекдотичный случай, когда провалился отец, который сам принимал экзамены у тех, кто хотел поступить на работу в его фирму. Он слишком вольно откидывался на спинку кресла, клал ногу на ногу и жестикулировал руками, отвечая на вопросы.

Конкурс при поступлении в начальную школу при Токийском университете или при университете Кэйо составляет обычно 9—12 человек на место. В школах при других престижных университетах — не намного ниже. После двухлетней передышки у детей снова начинается изнуряющая муштра, а к родителям возвращается головная боль — счета репетиторов опять разоряют семейный бюджет. «Это похоже на натаскивание собак», — сказала мать шестилетней девочки, которая пять раз в неделю по 8 часов занималась на подготовительных курсах и два раза в неделю — с учителем музыки дома. Родители отказываются даже от повышения по службе, если это сопряжено с переездом на новое место, где нет привилегированной школы.

В Японии всеобщее обязательное 9-летнее школьное обучение. Чтобы поступить в университет, надо закончить так называемую повышенную среднюю школу, то есть про-

учиться еще три года. Школы делятся на государственные, муниципальные и частные. Повышенные государственные средние школы считаются «дешевыми», частные — «дорогими». По стоимости обучения муниципальные школы занимают место между ними. 253 тысячи иен следовало заплатить в 1983 году за пребывание в государственной повышенной средней школе. В частной школе брали тогда за год 534 тысячи иен.

— Я готов на всякий сверхурочный труд и на любые лишения, только бы подготовить детей к поступлению в университет,— сказал в интервью глава семьи, на примере которой я хотел дать советским телезрителям представление о жизни простых японцев.— Университетский диплом — все равно что чековая книжка,— удивительно точно охарактеризовал отец двух сыновей смысл высшего образования, каким видят его японцы.

За этой чековой книжкой — не богатство, накопленное по крохам, а выигрыш по счастливому лотерейному билету. На вступительных экзаменах в университет отличные школьные отметки, похвальные характеристики значения не имеют. Неважно и умение постигать внутреннюю суть явлений. Такое умение абитуриенту может быть недоступно вообще. Чековая книжка гарантирована, если претендент на нее продемонстрирует всего лишь хорошую память да умение быстро и четко изложить чужие суждения, независимо от того, понятны они экзаменуемому или нет. «Жестокая конкуренция и непомерное значение, придаваемое оценкам на вступительных экзаменах в университет, душат индивидуальность и творческие способности»,— признали авторы доклада по вопросам образования, подготовленного для премьер-министра.

«Чистые листы бумаги» потребны правительственным учреждениям и капиталистическим предприятиям. Поэтому университеты не реанимируют в студентах подавленную индивидуальность, не воспитывают в них способность к творчеству — стараются не испачкать листы. А чтобы листы

незапятнанными попали в университеты, нужно в школе сохранить их безукоризненно белыми. Все силы учеников и учителей отдаются подготовке к «экзаменационному аду», который разверзается перед абитуриентами при поступлении в университет. Оттого главный принцип школьного учебного процесса — зубрежка.

На уроке истории я видел, как вызванный к доске ученик читал по фразам учебник, а класс хором повторял фразы за ним. Преподаватель громко хлопал линейкой по столу, когда фраза кончалась. Факты, изложенные в учебнике, он, казалось, вколачивал в головы школьников. «Американских детей учат быть разными,— сказал один японский предприниматель.— Нас же учили копировать».

В роли добровольного учителя я вел занятия в кружке русского языка, организованном при одном из обществ дружбы с Советским Союзом.

— Что это?

Я поднял книгу над головой, чтобы увидела аудитория.

— Это — книга,— произнес я, четко выговаривая звуки.— А теперь,— обратился я к учащимся,— все вместе громко: «Это — книга».

Двенадцать участников кружка хором повторили фразу.

— Пожалуйста, скажите: «Это — книга»,— попросил я сидевшую у моего стола девушку.

Она покраснела и сконфуженно опустила глаза, хотя в общем хоре произнесла фразу правильно.

— Может быть, вы? — предложил я соседу девушки, мужчине средних лет.

Он принялся нервно теревить галстук, смущенно заулыбался и отрицательно мотнул головой. Никто не захотел говорить в одиночку, но каждый с готовностью декламировал русские фразы коллективно. В случае ошибки в произношении никто «не терял лица». Если фраза выговаривалась правильно, никто не выделялся своим успехом из группы.

Учебный год в японской школе — самый, наверное,

длинный в мире: 240 дней. И несмотря на это, преподаватели задают на дом столько, что старшеклассники вынуждены сидеть над учебниками в дополнение к школьным урокам еще пять-шесть часов в день. Увильнуть невозможно. Бдительные родительницы, охваченные маниакальным стремлением определить своих детей в университеты, непременно престижные, не позволят чадам подняться из-за стола, пока вся домашняя работа не окажется выполненной.

Пытаться ввести японских матерей в заблуждение — напрасный труд. Они не хуже самих школьников знают, что и сколько задано на дом, и не хуже учителей могут определить, полностью и правильно ли решена задачка по физике или вызубрен параграф из курса географии. Нынешних японских родительниц недаром прозвали «кёйку мама» — «мама, одержимая образованием». Такая мама не остановится перед тем, чтобы пойти в школу вместо заболевшего ребенка, сесть за его парту и дословно записать объяснения учителей по всем предметам. Дома она заставит ребенка выучить все это «назубок». Японские семьи живут тесно. Разговоры родителей, включенный телевизор, возня младшего брата или сестры мешают заучивать наизусть. Найден был удивительный по прагматизму и бесчеловечности выход. Промышленность выпустила деревянные разборные ящики в рост сидящего человека с партой и электрической лампой внутри — этикие наглухо изолированные от внешнего мира одиночные камеры, которые можно быстро и легко складывать и ставить в комнате. Ящик отпирается только снаружи: пока не вызубришь — не выйдешь.

Зубрежке отдано свободное время. На советской промышленной выставке, проходившей в Токио, нашим гидам помогали японские старшеклассники. Работа в каникулярное время давала им небольшой заработок. После двенадцати часов, проведенных в огромном гулком павильоне среди шума действующих станков и механизмов, в многоголосой толпе посетителей, у ребят не хватало сил доби-

раться до дому, и их поселили в гостинице, где остановились и советские гиды. Однажды вечером я зашел к школьникам. Они сказали, что готовятся поступать в университет, и мне хотелось разузнать, в чем заключается подготовка.

В гостиничном номере на циновках лежали, облачившись в ночные кимоно, трое ребят. Четвертый сидел на корточках, как Будда, и, смежив глаза, что-то декламировал. Трое школьников следили по толстой книге и поправляли, когда товарищ ошибался.

— Готовитесь к концерту самодеятельности? — спросил я.

Школьники подняли удивленные лица. Потом захлопнули книгу и подали мне. «Кант. «Критика чистого разума» — было написано на обложке.

— Зачем это вам? — поразился я.

— На экзамене в университет можно очень удивить знанием Канта, — серьезно ответил декламатор.

Школьники подвинулись, освободили мне место, я опустился на циновку, и сидевший на корточках школьник, снова прикрыв веки, заговорил певуче и негромко:

— В метафизической дедукции априорное происхождение категорий вообще было доказано их полным сходством...

— Не сходством, а совпадением, — прервал один из школьников, следивших по книге.

— Да, да, верно, — пересказывавший наизусть Канта школьник открыл глаза. — ...Было доказано их полным совпадением со всеобщими логическими функциями мышления.

Метод домашней подготовки к экзаменам в высшее учебное заведение сделался мне ясным.

Зубрежка продолжается после школьных и домашних занятий в так называемых «дзюку», то есть на платных курсах. Каждый вечер до полуночи, иногда и в воскресенье школьники учат, не учатся, а именно учат, исторические факты — все подряд по хронологической таблице, англий-

ские слова — по словарю, страница за страницей, названия станций на главных железнодорожных магистралях — по расписанию поездов, маршрут за маршрутом. «Будешь спать четыре часа — в университет попадешь, будешь спать пять часов — провалишься», — бытует в Японии поговорка.

«По истории Японии мне достался на экзамене вопрос об эпохе Камакура, — рассказал абитуриент, поступавший в столичный университет. — Начни я говорить о политических и экономических причинах восстания, поднятого в 1180 году феодалом Минамото против военного дома Тайра, экзаменаторы провалили бы меня. Им нужно было услышать перечень событий и их даты. И я назвал все до единого события за двухсотлетний период эпохи Камакура».

Когда же дрессировка не помогает и родители с ужасом убеждаются, что счастливого поворота судьбы ожидать не приходится и что их отпрыску не видать чековой книжки в виде университетского диплома, отцы и матери решаются на крайние поступки. Учитель, переодевшись в женское платье, пытался сдать экзамены в университет за свою дочь. Думаете, его осрамили или осмеяли? Ничуть не бывало. «Это берущая за сердце история, которую нельзя слушать без слез, — откликнулся некий писатель. — Любовь отца к дочери, доведшая его до переодевания в женское платье, достойна похвалы».

Вероятно, нельзя простить таких родителей, но понять их можно. Найм в перворазрядную фирму или в крупное министерство, продвижение по службе в соответствии с возрастом, пост директора, вице-президента, а возможно, и президента или, в худшем случае, внушительное выходное пособие в 55 лет и переход на руководящую работу в дочернее предприятие — вот будущность выпускников престижных университетов. Низкая зарплата в небольшой дочерней фирме, принадлежащей крупному концерну, невозможность занять менеджерскую должность, поскольку она уготована пенсионеру из головного предприятия, ничтож-

ное выходное пособие, безуспешные поиски посильной работы и жалкая старость — удел тех, кому с престижным университетом не повезло.

Акселерация не обошла японских подростков. Они растут быстрее, чем 20 или 25 лет назад. Но ведь стремительно растут и побеги фасоли, хотя нередко стручки бывают пустыми. Сравнение не случайное. «Поколением ростков фасоли» окрестили в Японии нынешних школьников. «Молоток и гвозди, не говоря уже о стамеске или рубанке, превращаются в опасные для их рук предметы,— прочел я в справке, составленной в министерстве просвещения.— Родители озабочены лишь тем, чтобы дети сдали экзамены в университет. 60 процентов опрошенных школьников никогда не очистили для себя яблоко, не приготовили яичницы и не накрыли на стол. Все делают за них матери. У школьников,— с тревогой констатируется в справке,— нет времени для занятий спортом, для развлечений, для гуляния на воздухе. Они зубрят по 10 часов в сутки. Слабое физическое развитие — общая черта всех японских школьников». Составители справки заявили, что, по самым скромным подсчетам, 200 тысяч маленьких японцев ненавидят школу. Ненависть к школе 30 тысяч из них так велика, что они отказываются в нее ходить. Статистика учла только тех школьников, кто пропустил в 1984 году свыше 50 учебных дней.

Оборотной стороной школьной муштры оказывается и такая катастрофическая, по выражению председателя специального правительственного совета по вопросам образования, опасность, как рост хулиганства в классах. С мая по ноябрь 1985 года сделались известными свыше полутора тысяч случаев избияния школьниками своих товарищей. Четверо учащихся погибли. Семеро, не выдержав издевательств, покончили с собой. В Токио полиция вынуждена была сформировать особый отряд по борьбе со школьным хулиганством.

Разумеется, не одна муштра — причина вспышки наси-

лия в школах. Министерство просвещения — правительственный орган — вынужден был признать, что на поведении школьников пагубно сказываются социальная напряженность в обществе, неуверенность родителей в завтрашнем дне. Следующими по значимости причинами являются, по мнению министерства, «ужесточение конкуренции на вступительных экзаменах в престижные университеты и вызываемая этим учебная перегрузка. Они приводят, засвидетельствовало министерство, к стрессам, нередко проявляющимся в форме «немотивированного насилия».

Школа — часть общества. Она твердо следует взглядам теоретика японской педагогики Ацуси Каясима. «Для японских детей жизненно важно усвоить дух общины и семейственности,— говорил Каясима, демонстрируя удивительное единодушие с Исаму Ямаситой, который воспроизвел в судостроительной фирме «Мицуи дзосэн» общинные порядки.— Если в школе выделять детей по их способностям или по иным критериям,— прокламировал Каясима,— это чревато появлением в детях чувства, будто они в чем-то отличны от других».

Учителя признают существование различий в способностях у детей, но тем не менее считают недопустимым выделять кого-либо и ставят всему классу одинаковые оценки. Молотки, которыми заколачивают шляпки вылетающих гвоздей, стучат в японских школах особенно громко. Не оставляют в японских школах на второй год. Даже за дверь с урока не выгоняют, если школьник нашалил. Ничто не должно нарушать общинного единства, создаваемого в классе.

Проектируемая правительством реформа образования позволит молоткам колотить по шляпкам гвоздей еще бойчее. Премьер-министр Накасонэ, инициатор реформы, считает, что образование — главное средство передачи традиционных японских ценностей и добродетелей современному и последующим поколениям. Реформа должна, считает премьер-министр, выправить перекос в воспитании японцев,

которые сейчас больше внимания обращают на свободы и права, чем на ответственность и обязанности. Премьер-министр ставит в вину нынешней системе образования общее снижение дисциплины среди молодежи. «В школе следует учить патриотизму и укоренившемуся в японцах уважению к родителям», — заявил Накасонэ. Такую задачу школы можно было бы приветствовать, если бы под «патриотизмом» не подразумевались шовинизм и вера в японскую исключительность, а под «уважением к старшим» не мыслилось беспрекословное подчинение трудящихся — «детей», по фразеологии японских менеджеров, правящему классу, то есть «отцам».

Если цель оправдывает средства, то средства характеризуют цель. В 1977 году за решение задач, поставленных теперь в правительственном проекте реформы образования, взялся бывший яхтсмен-профессионал Хироси Тоцука. Подобно авторам проекта реформы, он решил внушить своим учащимся чувство ответственности, воспитать у них дисциплину, привить патриотизм и уважение к родителям, все это в общинном конечно же понимании. Метод Тоцука избрал самый, с его точки зрения, действенный и, главное, проверенный — им пользовались в старой императорской армии.

Не метафорическим молотком лупили в школе по фигуральным шляпкам гвоздей. Вполне реальными молотками, дубинками, велосипедными цепями били по головам, спинам, ногам детей. В 1979 году 13-летний мальчик умер от перитонита, вызванного разрывом желудка. Год спустя смерть унесла 20-летнего юношу; сильное внутреннее кровотечение вследствие побоев, записано в акте вскрытия. От ожогов скончался тогда же еще один учащийся.

Школу закрыли. Суд обязал Тоцуку выплатить родителям жертв компенсацию. Сумма Тоцуку не расстроила — написанная изувером книжка «Я исцелю их» сделалась бестселлером. И читая ее, невольно приходишь к мысли: школа Тоцуки — прообраз учебных заведений, о каких

мечтают инициаторы реформы образования. «Сэйсинсю-ги» — «духовное начало» — признак мужества, — проповедовал Тоцука. — Оно проявляется в подчинении личных желаний групповому стремлению. По-настоящему закаливший свой дух, — наставлял Тоцука, — преодолет любые трудности, надо только сломить свою волю и проникнуться волей группы».

В 1984 году закаляли дух школьников по методу Хироси Тоцука 115 учителей. Это данные министерства просвещения. Один школьник был учителем убит, нескольких учащихся преподаватели изувечили. На состоявшемся в августе 1985 года в Токио симпозиуме работников просвещения указывалось, что большинство преподавателей, истязавших учеников, искренне считали свои методы воспитания не только правильными, но и единственно верными.

Когда мать школьника, которому преподаватель пробил голову бейсбольной битой, пришла в школу, чтобы выразить свое возмущение и призвать изувера к порядку, она услышала от директора: «Вы что, не хотите сделать своего сына настоящим мужчиной? Тогда забирайте его из школы!» Мать так и поступила. И еще подала на учителя в суд. Суд «покарал» его ничтожным штрафом — 30 тысячами иен и оставил трудиться на ниве просвещения. Видно, бейсбольная бита, как и палки, велосипедные цепи или обрезки металлических труб, использовавшиеся другими преподавателями в процессе воспитания «настоящих мужчин», не показала судьям несоответствующей нашему просвещенному веку.

И все же японцу удастся однажды почувствовать себя дикой розой, вольно растущей на солнечной стороне улицы. Это случается в университете. «Экзаменационный ад» позади. Студенты психологически расслабляются. Они сознают, что четыре университетских года — единственный и последний в жизни период, когда им предоставлена личная свобода. Опрос, преследовавший цель выяснить побудительные мотивы поступления студентов в университет, показал, что 55 процентов стали учащимися высшего учебного заве-

дения ради приобретения специальных знаний и мастерства, 52 процента — ради приобщения к культуре, 50 процентов опрошенных — ради получения свободного времени. Разрешалось называть не один, а три побудительных мотива.

Поскольку при найме на работу специализация ценится очень мало, это накладывает отпечаток на характер обучения в университетах. Лекционные курсы в аудиториях на пятьсот и более человек — главный способ передачи студентам знаний. Низкая заработная плата заставляет университетских преподавателей искать побочную работу, на которую они обычно и торопятся, избавляясь как можно скорее от занятий со студентами. Семинары чрезвычайно редки.

Однако студенты отдают себе отчет, что наступит конец их свободе и снова они сделаются объектом принуждения и нивелировки со стороны общества. И студенты в конце концов садятся за книги и учат их исступленно, как это могут делать, пожалуй, только одни японцы. Благо навыки в таком занятии у них есть. А после выпускных экзаменов бывшие студенты расстаются с живописными гривами, выбрасывают потертые джинсы и майки с легкомысленными девизами на груди и спине и облачаются в строгие костюмы-тройки. Учреждения и фирмы получают крепкие и прямые гвозди, которые можно легко вколачивать в любые доски. Вчерашние студенты горят жадной стричь купоны с капиталовложений, произведенных родителями и ими самими в высшее образование, которое они получили.

Японцы упорней, чем кто-либо в мире, копят деньги. Отказывая себе в питании, в одежде, в развлечениях, они несут иены в банк. Зачем? Опросы вкладчиков дали ответ. Во-первых, на случай болезни, поскольку медицинское обслуживание в Японии платное и чрезвычайно дорогое. Во-вторых, на обучение детей. От полутора до двух миллионов иен приходится платить за четыре года обучения на естественных факультетах частных университетов, 20 миллионов иен стоит учеба на медицинском факультете.

Столько зарабатывает средний японский рабочий за шесть с половиной лет непрерывного труда. Кошмарен «экзаменационный ад», но можно найти силы пройти сквозь него. Однако гораздо труднее выдержать экзамен на тяжесть кошелька. В 1985 году плата за вступительные экзамены в университеты и колледжи поднята еще на 25 процентов.

Альберт Эйнштейн, утверждавший: «образование — это то, что остается, когда забываешь все, чему учился в школе», поклонников в Японии не нашел бы. Эйнштейн высоко ставил способность забывать сделавшиеся ненужными или опровергнутые жизнью теории предшественников, чтобы они не мешали выводить новые, собственные концепции. Но как раз безукоризненную память и прочное знание огромного количества информации, а не дар выводить из запаса сведений истину считают японцы признаком ума и учености. «Упор, который в японских школах и университетах делается на зубрежку, весьма полезен в медицине и в инженерном деле,— сказал профессор Сэкуро Эбаси, прославившийся открытием роли ионов кальция в мышечном контроле.— Но зубрежка не оказывает никакой помощи в занятии наукой». Те немногие японские ученые, кто снискал мировую известность, учились или долго работали в зарубежных университетах.

Высказывание профессора дополнил бывший министр просвещения Митио Нагаи. «Недостаток образования в Японии заключается в том,— признал министр,— что оно нацелено на обеспечение сиюминутных практических потребностей общества, а не посвящено достижению долгосрочной цели развития культуры». Чужие идеи, заимствованные и даже развитые дальше, хорошо служили сиюминутным практическим надобностям. Но нельзя вечно жить чужими идеями, не рискуя отстать, оказаться отброшенным назад. Это имел в виду бывший министр.

В области образования сказался японский практицизм. После окончания второй мировой войны нужно было восстановить пришедшее в упадок хозяйство и снова завоевать

зарубежные рынки, теперь уже не оружием, а высококачественными товарами. Задача школ и университетов состояла прежде всего в том, чтобы поставлять «ударные отряды» для промышленности и управления. Несмотря на побочные отрицательные эффекты, японская система образования производила и производит «ударные отряды», обладающие кругозором, который достаточен для овладения современной техникой, и приученные к строгой трудовой дисциплине. Рабочей силы, сочетающей в себе эти качества в столь же высокой степени, нет ни в США, ни в западно-европейских странах.

Девяносто три процента японцев имеют полное среднее образование. А среди населения Соединенных Штатов — 20 процентов неграмотных или малограмотных, хотя японский язык несравненно трудней английского в чтении и письме. На заводах фирмы «Тоёта» нет рабочих, которые не закончили бы полную среднюю школу. Понятно, что такой персонал легко осваивает передовую технологию, быстро повышает производительность труда и улучшает качество продукции.

К 25 годам высшее образование получают почти 40 процентов японских юношей. В Соединенных Штатах — только 20 процентов молодых американцев. Лишь 6 процентов японских менеджеров не учились в университете. За десять лет, начиная с 1970 года, американцы удвоили число студентов, изучавших право, хотя общее количество учащихся высших учебных заведений сохранилось неизменным. Японцы же удвоили за это время число тех, кто овладевал техническими специальностями. Акио Морита, председатель правления фирмы «Сони», объясняя причины японских успехов в сравнении с американскими, указал, в частности, на цифры подготовленных в США и Японии адвокатов и инженеров и заметил: «Адвокаты занимаются разделом пирога, инженеры — его увеличением».

Разумеется, и японские университеты готовят юристов. Но и здесь виден прагматизм японцев. На юридическом

факультете Токийского университета главное внимание уделяется изучению конкретных вопросов государственного управления, а не юридическим и политическим наукам. Выпускников этого университета принимают на службу самые престижные министерства — финансов, внешней торговли и промышленности, иностранных дел.

Английская газета «Файнэншл таймс» нашла, что чиновники японского государственного аппарата гораздо компетентнее чиновников английских или американских министерств и ведомств, и с изрядной толикой правоты предположила, что частично благодаря этому в Японии сравнительно небольшой государственный аппарат. Действительно, на тысячу человек населения в Японии приходится 17 чиновников, в то время как в США — 82 и в Англии — 109 служащих государственного аппарата.

Пожизненный найм породил у японцев стремление, если можно так выразиться, к «пожизненному производственному обучению». Каждый работник фирмы или учреждения, вплоть до высших руководителей, смотрит на производственное обучение как на обязательную часть своей служебной деятельности. В отличие от американской или западноевропейской фирмы, где производственное обучение служит средством продвижения по службе, на японском предприятии оно рассматривается в качестве способа подготовиться к наилучшему выполнению работы, ибо продвижение по службе зависит от возраста и стажа. Зная, что работники останутся верными фирме, предприниматель без опаски расходует деньги на их производственное обучение.

— Не противится ли персонал внедрению новой технологии или применению новых механизмов? — спросил я в концерне «Мацусита дэнки». — Ведь модернизация приводит к ломке привычного распорядка, заставляет рабочих тратить силы на приспособление к изменившимся условиям труда.

— Прежде чем внедрить новую технологию или установить на конвейере новые механизмы, мы организуем

для рабочих курсы повышения квалификации применительно к нововведениям, — ответил главный инженер сборочного цеха телевизионного завода. — Мы стараемся не только научить новшества, но и увлечь ими, да так, чтобы рабочему хотелось поскорей работать по новой технологии или на новых механизмах. И только после этого мы перестраиваем технологический процесс или останавливаем конвейер для переоснащения, — подчеркнул главный инженер. — Запоздывая с введением новшества, мы с лихвой наверстываем упущенное при освоении его рабочими и в конечном счете за короткий срок повышаем производительность труда.

Принятая на крупных японских предприятиях «ротация» персонала тоже побуждает рабочих учиться, а предпринимателей вкладывать в учебу деньги. В концерне «Мацусита дэнки», например, профессиональное обучение по качеству выше, чем в полной средней школе. Помимо подготовки для концерна квалифицированной, с разносторонней выучкой рабочей силы внутрифирменное образование приковывает работника к концерну еще крепче и обязывает его к оплате долга признательности еще больше.

В индексе цитат, составленном Институтом научной информации США, среди тысячи ученых со всего мира, которые наиболее часто цитируются в научной литературе, значатся имена только девятнадцати японских исследователей. Половина из них работала в зарубежных лабораториях.

Подавляющая часть из 700 тысяч сотрудников японских лабораторий «доводит изделия», внедряет чужие изобретения в производство. Наукой в строгом понимании этого слова заняты единицы.

В 1983 году японские университеты присудили 2040 ученых степеней, эквивалентных «кандидату наук». В США кандидатов было подготовлено почти 18 тысяч. Если во Франции аспиранты составляют 22 процента общего числа студентов, в Англии — 19 и в США — 12 процентов, то

в Японии доля будущих научных работников не превышает в студенческой массе трех процентов.

Не только система японского образования тому виной. Японские расходы на научные исследования и конструкторские разработки в процентном отношении к валовому национальному продукту не уступают американским, английским и западногерманским. Но правительства этих стран берут на себя до двух третей расходов на науку. Японское правительство оплачивает едва ли четверть затрат. Основная их часть падает на частные фирмы.

Естественно, предприниматели стараются как можно быстрее окупить произведенные на науку затраты и получить прибыль, поэтому направляют капиталовложения в основном на прикладные исследования в ущерб фундаментальным. Частные фирмы, где заработная плата выше и условия труда лучше, чем на государственных предприятиях, не страдают от недостатка работников, окончивших престижные университеты. В государственных же научно-исследовательских институтах с кадрами хуже. А фундаментальными-то разработками занимаются прежде всего государственные НИИ. В итоге Япония производит высококачественную продукцию, однако японская наука лишена притока живительных сил.

По меткому замечанию директора научно-исследовательского центра фирмы «Сони» Макото Кикиути, «японцы — величайшие мастера складывать два и два». Добавлю, что производить это арифметическое действие японцы находят особенно прибыльным там, где иностранные математики оставляют попытки добиться правильного результата.

В 1970 году основатель фирмы «Грин кросс» Рёити Найто услышал о брошенной на полпути работе американских исследователей, стремившихся получить химические растворы, способные абсорбировать кислород. Найто приобрел идею, создал на ее основе флюозол, заменитель крови, и намерен в самое ближайшее время пустить препарат в продажу.

Мало кто в США верил в возможность воплотить на практике идею ученых из Брукхейвенской лаборатории, что в штате Нью-Йорк. Идея заключалась в том, что если использовать сверхпроводящие магниты, встроенные в рельсы и в основание вагонов, то поезд можно поднять над железнодорожным полотном и разогнать при помощи тех же магнитов до фантастической скорости, так как трение в этом случае не будет препятствовать движению. Не верили потому, что не знали, как изготовить магниты.

В 60-х годах директор технического отдела Японской корпорации государственных железных дорог Ёсихиро Кё-тани тоже не знал этого, но идею купил, ибо чувствовал: у нее есть будущее. В 1983 году на испытательном полигоне корпорации в префектуре Миядзаки я видел похожий на снаряд поезд из двух вагонов, который вскоре после отправления вдруг воспарил над рельсами на высоте примерно десяти сантиметров и промчался — нет, пролетел — семикилометровый отрезок пути со скоростью 594 километра в час. Инженеры железнодорожной корпорации — доводчики чужих идей — нашли способ изготовить нужные магниты.

Японский практицизм выражается в умении не только дорабатывать заимствованные идеи, но и распознавать их потенциальную ценность. Японские фирмы отыскивают в американских университетах начатые научные проекты, финансировать которые отказались или прекратили американские промышленники. В родной почве научные ростки плодоносят быстрее и обильней. Японские корпорации «Сони», «Тоёта», «Канон», «Хитати», ссужающие деньгами американские университеты, которые лишились финансовых милостей отечественных предпринимателей, уже убеждаются в этом.

Сотрудники Аризонского университета тщетно обивали пороги «Дженерал электрик», «Дайасоникс», «Пикер интернэшнл» и других американских производителей рентгеновской аппаратуры, чтобы получить средства на продол-

жение разработки многообещающей медицинской технологии, известной под названием «цифровая радиография». Интерес к ней в США никто не проявил. Заинтересовались технологией в Японии. Фирма «Тосиба» ассигновала 5 миллионов долларов и получила преимущественные права на любые лицензии, которые появятся у лаборатории Аризонского университета.

Величайшее мастерство «складывать два и два» позволяет Японии обновлять промышленные товары втрое чаще, чем в Америке или в Западной Европе, одновременно совершенствуя и улучшая изделия. Но такая арифметика не приносит Нобелевских премий. За послевоенный период этих премий в области естественных наук и медицины удостоились лишь шестеро японцев. За те же сорок лет нобелевскими лауреатами стали 125 американцев, 43 англичанина, 16 немцев из ФРГ.

Японцы наконец вспомнили, что завтракать надо, как учит народная мудрость, с вечера. Еще немного промедления с развитием фундаментальных наук, и наступающие на пятки конкуренты надавят на горло. Английский журнал «Экономист» подметил это изменение в мышлении японцев. «Если западные правительства волнуются по поводу неспособности их стран превращать блестящие идеи в конкурентоспособные товары,— написал журнал,— то японское правительство озабочено тем, что японцы не способны произвести блестящие идеи, необходимые для завтрашних товаров».

Руководствуясь советом древних не менять один крик журавля на тысячу воробьиных чириканий, японцы отобрали те научные направления, где их голос может прозвучать особенно громко, и сосредоточили там основные силы и средства. Денег не стали жалеть, как патронов в решающем бою. За двадцать минувших лет Япония увеличила расходы на научные исследования в четыре раза. Для сравнения укажу, что расходы США на те же цели возросли за этот период лишь на 50 процентов. В 1983 году япон-

ская фирма «Кэнон» предоставила для разработки новой технологии 14,6 процента своих доходов, электротехническая фирма «Нихон дэнки» — 13 процентов, а американская «Дженерал электрик» — только 3,4 процента, электронная компания «Ар-Кэй-Эй» — 2,4 процента. В число научных приоритетов вошли микроэлектроника, робототехника, биоинженерия, атомная энергетика, создание новых материалов.

Результаты не замедлили сказаться.

Соединенные Штаты уже пытаются заимствовать японские достижения в микроэлектронике.

В 1982 году профессор университета Васэда Итиро Като показал мне искусственную руку, которая могла открывать дверь, сама программируя собственные усилия в зависимости от натяжения пружины в дверном замке, от веса двери и от того, куда — вовнутрь или вовне — дверь распахивается. В 1985 году на Всемирной выставке «Экспо-85» Като представил робота, играющего на рояле. Ноги робота нажимали на педали, а пальцы скользили по клавишам, подчиняясь командам, поступавшим из телекамеры, которая вмонтирована в голову. Телекамера считывала ноты с листа, находившегося на юпитре. «Сейчас изготовление таких роботов похоже на игру, — сказал Като. — Но через 10—20 лет это будет серьезный бизнес».

Профессор Токийского университета Акиёси Вада продвигается в разработке биологического компьютера, то есть к синтезированию живого организма. Не за горами прибыли, которые станут приносить биоинженерия.

В 1986 году Лаборатория физики высоких энергий в академгородке Цукуба при помощи тороидального ускорителя рассчитывает отыскать шестой, последний из необнаруженных «кварков» строительного материала для субатомных частиц.

На заводе фирмы «Киото серамик» в городе Кагосима я прокатился в первом в мире автомобиле с керамическим двигателем. Пуск подобных автомобилей в серию обернется

золотым ливнем для автопромышленников. По их расчетам, до первых золотоносных струй осталось всего лишь десятилетие.

К научным разработкам японцы подходят, как к завоеванию рынка. Они не отрицают вдохновения. Но оно нужно, по их мнению, во вторую очередь. Начинать надо с четкого и скрупулезного планирования.

Я хорошо представляю, что это означает. За полгода до Московской Олимпиады японская телекомпания, собиравшаяся транслировать соревнования, разработала на двухстах страницах схему с указанием по дням, часам и минутам от открытия игр и до закрытия, когда, что и как должны делать полторы сотни ее сотрудников на олимпийских стадионах и спортивных площадках, в студиях Останкинского телецентра и в токийском телевизионном комплексе. За пределами Японии у этого произведения искусства, созданного плановиками, обнаружился, однако, существенный изъян: схема была слишком точна, чтобы выдержать столкновение с реальной жизнью. Оказалось достаточно, к примеру, опоздания автобуса, доставлявшего сотрудников телекомпании из гостиницы в Останкинский телецентр и на спортивные площадки, чтобы схема рухнула, оставив, подобно египетским пирамидам, о себе память как о величественном, необыкновенно трудоемком, но бесполезном сооружении.

Аналогичный подход к научным разработкам мог бы, вероятно, привести к неудаче других ученых, но не японцев. Из страны, лишь потребляющей идеи, Япония превращается в страну, идеи экспортирующую. Опрос, проведенный в 1983 году канцелярией премьер-министра среди 10 тысяч компаний, показал, что они подписали контракты на закупку зарубежной технологии на 42,4 миллиарда иен, а на продажу своих технологических изобретений — на 74,9 миллиарда иен. В 1984 году США выдали японцам 11 648 патентов. Ученые ФРГ получили в США 6403 авторских свидетельства, ученые Англии — 2423.

«Конкурентоспособность японских компаний основывалась до сих пор на низкой цене и высоком качестве продукции,— говорится в книге «Японская корпорация», в которой американские специалисты пытаются проанализировать торговые успехи Японии.— Сейчас к этому очень быстро добавился конкурентоспособный уровень расходов на исследования и разработки, и основой конкурентоспособности становятся технологические новшества».

Крик журавля, заменивший тысячу воробьиных чириканий, предотвратил предсмертную лебединую песню, которой мог закончиться японский технологический рывок, сделанный благодаря чужой научной мысли.



**Глава девятая, рассказывающая  
о современных Чио-Чио-сан,  
какими они видятся  
издалека и вблизи**

В токийском корпункте Советского телевидения и радио раздался телефонный звонок, и в трубке я услышал решительный мужской голос:

— Советское радио чуть не каждый день передает песни в исполнении Аллы Пугачевой. Однажды ее показывали по нашему телевидению. Она мне нравится, и я,— голос в телефонной трубке загремел еще категоричней,— хочу на ней жениться. Согласны ли вы, представитель Советского телевидения и радио, на наш брак?

Честно скажу, я растерялся в этой дикой ситуации, в которую не поверил бы, попади в нее кто-нибудь другой. Энергичный, требовательный напор звонившего японца не позволил мне отнестись с юмором к его словам. И я задал не самый, наверное, удачный вопрос:

— Может, вам лучше попросить согласия у самой Аллы Пугачевой?

Ответ прозвучал, как я и должен был ожидать, беспеллиционно:

— Ее мнение меня интересует во вторую очередь. Главное, чтобы Советское радио, где она, мне кажется, работает, дало разрешение на свадьбу.

В Японии я достаточно нагляделся на факты женского неравенства, но, пожалуй, впервые столкнулся с такой предельно откровенной демонстрацией пренебрежения правами, чувствами, достоинством женщины.

Юноша Идзанаги и девушка Идзанами были отряжены богами создать из хаоса землю. Так уверяют японские мифы. Разумеется, бывшие небожители сотворили прежде всего Японию. Потом они захотели пожениться. Юноша Идзанаги пошел вокруг воздвигнутой им Колонны Небесного Величия налево, а девушка Идзанами — направо. Когда они встретились, то Идзанами первая воскликнула: «Как приятно видеть такого прекрасного юношу!» На что Идзанаги ответил: «Как приятно любить такую прекрасную девушку!»

В положенный срок Идзанами родила сына. Но был он слаб и лишен костей, как пиявка. Второй ребенок оказался не лучше первого. Испуганные родители обратились к богам. И те ответили: «Виновата женщина. Она согрешила, когда, обойдя Колонну Небесного Величия, первая обратилась к мужчине. Вперед мужчины женщина никогда не должна забегать».

Позади мужчины японская женщина находится и теперь. Думаю, достаточно далеко, чтобы не наступать на мужскую тень, как того требует от женщины старый обычай. Женское неравноправие приносит предпринимателям выгоду, и оно рассматривается почти как божественная воля.

На развилке двух самых оживленных в токийском районе Сибуя улиц, у входа в многоэтажный универмаг звучал электроорган. Заманить людей в магазин мелодиями любимых песен — распространенный в Японии рекламный прием. Но на сей раз торговая реклама показалась мне социальным символом. На электрооргане играла женщина. Вместе

с инструментом она была заключена в клетку, сооруженную на высоком постаменте. Что клетка — сплошь из стекла, разделенного на большие квадраты красивыми деревянными рамами, суть символа не меняло. Свобода японской женщины не ограничена колючей проволокой официальных запретов. Конституция страны провозглашает равенство всех людей, независимо от пола. Однако традиция предписывает рассматривать женщину только как жену и мать. Эта традиция вместе с другими неформальными ущемлениями женских прав превращена в стеклянную клетку, изолирующую японку от мира и жизни.

Не сразу получился наш разговор. Женщина дичилась иностранцев с микрофоном и кинокамерой, стеснялась отвечать на вопросы. Потребовалось время, прежде чем я смог спросить у «сирены XX века» главное, что хотел:

— Что чувствуете вы в этом прозрачном и глухом узилище?

Женщина долго молчала, рассеянно наигрывая на электрооргане незатейливую мелодию. Потом оторвала взгляд от уличной суеты, казавшейся из клетки бесшумной, и тихо проговорила:

— Иногда мне не хочется выходить отсюда.— Она снова помолчала и продолжила, кивнув на улицу за стеклом: — Не хочется идти туда...

Японская женщина работает дважды в жизни. Первый раз — после окончания учебного заведения. Ее берут на конвейер, за прилавок, в прихожую перед кабинетом босса, где она и служит миловидной витриной фирмы, и прислуживает боссу, с поклоном распахивая перед ним дверь, сервируя ему чай — словом, выполняя множество дел, сколь ничтожных, столь и унижительных, если учесть, что за плечами женщины полная средняя школа, а то и университет. Поручать ей более серьезную работу да еще тратить деньги на производственное обучение, по мнению японского предпринимателя, бессмысленно, поскольку

после замужества она скорее всего будет уволена. Вслед за рождением ребенка будет уволена непременно.

Во второй раз женщина идет работать, когда ребенок вырастает. Вернувшись из школы, он в состоянии разогреть обед без риска устроить пожар или нанести себе увечье, самостоятельно сделать уроки и, оставаясь один в доме, найти интересное занятие. Но у женщины нет специальности. И ей не засчитывается при повторном трудоустройстве прошлый стаж. Следовательно, женщина не имеет права на выходное пособие, когда настанет время уйти с работы по возрасту. Иными словами, система пожизненного найма на женщину не распространяется и попасть в число постоянных работников она не может. Женщина находит себе применение на мелких и средних предприятиях, на домашних и поденных работах вроде той, что получила в универмаге «сирена XX века». Заработная плата женщины не превышает 52 процентов заработка мужчины, выполняющего одинаковую с ней работу. Женщины составляют почти 80 процентов низкооплачиваемых рабочих в Японии.

Я знал предприятия, где постоянные работники — сплошь мужчины, а временные, то есть занятые неполный рабочий день и потому хуже оплачиваемые и не пользующиеся социальными благами, — женщины. Постоянные работники обязаны были приходить на работу в 8 часов 30 минут утра, временные — в 9 часов. В девять утра запускался на предприятиях и конвейер.

Французская газета «Монд» описала трудовой день временных работниц в фирме «Таканэ электроникс», выполняющей заказы крупной компании «Кэнон». Женщины — их 180 из общего числа 200 рабочих фирмы — заняты на сборке «неполный, как уверяет фирма, день»: с 8 часов 30 минут утра до 17 часов, то есть восемь часов (30 минут составляет обеденный перерыв). Поскольку работницы наняты временно, у них — почасовая оплата: 530 иен. «В Токио — самом дорогом городе мира — на эти деньги можно купить треть чашки кофе», — попутно сообщила газета.

Госпожа Минова, работающая «временно» уже 20 лет, в том числе девять лет в «Таканэ электроникс», производит точечную пайку интегральных микросхем по 8 часов шесть дней в неделю, рассказала далее «Монд». Госпоже Минова — 50 лет, но ее так и не включили в штат постоянных работников. Госпожа Минова не охвачена социальным страхованием, ей не обеспечивается пенсия, она не может быть членом профсоюза. У нее нет ни одного дня оплачиваемого отпуска. Подводя итог рассказу, газета «Монд» весьма к месту привела выкладку: с 1977 по 1984 год оборот фирмы «Таканэ электроникс» увеличился с 2 до 10 миллионов долларов.

В США одно из средств предпринимателей уменьшать издержки производства и повышать конкурентоспособность товаров — это дискриминация в оплате труда негров, пуэрториканцев и других национальных меньшинств, в Западной Европе — ограбление рабочих-иммигрантов. Роль национальных меньшинств и рабочих-иммигрантов в Японии выполняют женщины.

На исходе провозглашенного в 1975 году Организацией Объединенных Наций «Десятилетия женщины» японский парламент одобрил наконец Конвенцию ООН, запрещающую дискриминацию по признаку пола. 25 июня 1985 года министр иностранных дел Японии Синтаро Абэ торжественно вручил Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций Пересу де Куэльяру документ о ратификации конвенции. Японские власти удовлетворили требование ООНовской резолюции, но они конечно же не захотели ущемить интересы собственных предпринимателей. И закон о равных возможностях для мужчин и женщин при устройстве на работу был составлен в форме пожелания, чтобы женщин зачисляли в штат постоянных работников наравне с мужчинами и предоставляли им социальные льготы на равных с мужчинами основаниях. Никаких наказаний за нарушение этих пожеланий закон не предусматривает.

Почти день в день с церемонией вручения Пересу де Ку-

эльяру документа о ратификации японским парламентом Конвенции ООН министерство труда обнародовало результаты обследования кадровой политики крупных фирм. И выяснилось, что только треть из них собирается принимать на работу не одних мужчин, а и женщин тоже и что лишь в 30 процентах фирм, согласных нанимать женщин, им намерены предоставлять административные посты.

Зная, что рано или поздно, но ООНовскую конвенцию ратифицировать придется, правительство не могло не принять мер, которые, по мнению властей, должны убедить мир: в Японии занялась заря женского равноправия. В 1975 году в министерствах и ведомствах на должностях, соответствующих начальнику управления и выше, числились 15 женщин. К концу «Десятилетия женщины» — в 1985 году — их стало 34. Печать дружно ударила в литавры. Министерство транспорта позволило женщинам сдавать экзамены на получение должности авиадиспетчера. Две женщины такие экзамены выдержали, и о первом дне их работы в контрольной вышке аэропорта газеты и телевидение возвестили как о большой сенсации.

Японская поговорка напоминает, что краб роет нору, сообразуясь с размером своей скорлупы. Японское правительство не прочь засунуть Конвенцию ООН в такую узкую щель, чтобы скорлупа международного документа лопнула и не осталось надежды на сохранение его жизни. Предприниматели уже заявили, что равные возможности мужчин и женщин при устройстве на работу заведут в тупик их кадровую политику, а премьер-министр Ясухиро Накасонэ прямо сказал в парламенте о нежелании правительства строго следить за выполнением закона, составленного на основе Конвенции ООН, поскольку осуществлению этих равных возможностей мешают, как выразился глава кабинета, «исторически сложившиеся в Японии условия и общественное устройство».

Все же треть фирм не отказывает, судя по обследованию министерства труда, женщинам в работе. Действи-

тельно, женщин нанимают, но примерно так, как это делает крупная книготорговая компания «Кинокуния». Профсоюз получил тайную инструкцию, адресованную менеджерам, отвечавшим в «Кинокуния» за найм персонала. Инструкция не разрешала брать на работу некрасивых, низкорослых, носящих очки, разведенных, склонных к дискуссии, интересующихся демократическим движением женщин. В запретный список попали и поклонницы искусства Ван Гога. Наверное, Ван Гог в представлении хозяев «Кинокуния» выглядел воплощением вольнодумства. Ограничений на прием в компанию некрасивых, низкорослых, носящих очки и разведенных мужчин инструкция не предусматривала.

Из 763 депутатов японского парламента женщин — только 27. За немногим исключением все они — представительницы коммунистической и социалистической партий. Среди юристов женщин 2,5 процента, среди инженеров — 1,8 процента, среди директоров начальных школ — 1,6 процента, женщин-директоров средних и повышенных средних школ нет вообще и, наконец, среди депутатов местных органов власти женщин — 0,9 процента. Если не считать конвейера на промышленных предприятиях, где используется в основном женский труд, женщинами укомплектованы более чем наполовину кадры младшего медицинского персонала, работников телефонных станций, ткацкого производства, уборщиков, официантов, продавцов, парикмахеров.

Исстари устоявшийся стереотип пренебрежительного отношения к женщине оказывается тем прочней, чем лучше он помогает предпринимателям умножать прибыли. Теперь 35,6 процента японцев, получающих зарплату, — женщины. Иными словами, каждый третий человек труда получает чуть больше половины того, что платят предприниматели каждому из остальных двух. А ведь этот третий работает не меньше, чем они.

Есть, однако, поле деятельности, где японка владычествует над мужчиной, причем не скрывая, мне думается,

испытываемого ею при этом наслаждения, а возможно, даже сознательно вымещая на мужчине всю горечь, что накопилась за многие годы мук, которые доставлял женщине мужской эгоизм. У японцев бытует поговорка: «землетрясение, гром, пожар, отец». Это — квадрига самых страшных для японца источников опасности, расположенных в убывающей градации. Я добавил бы пятую божью кару: женщина в мундире дорожной полиции.

В миниатюрных, наподобие «Запорожцев», автомашинах девушки с личиками, над которыми поработали, кажется, лучшие мировые косметические фирмы, в полицейской униформе, сшитой, как представляется, в парижских домах моделей, разъезжают по улицам японских городов и вылавливают нарушителей правил дорожного движения. Поскольку за рулем автомобиля сидят главным образом мужчины, а уж нарушают правила только они, то создается единственная в японской действительности ситуация, когда мужчина униженно преклоняет колени перед женщиной.

С регулировщиком-мужчиной есть надежда договориться: под воздействием потока просительных фраз и жарких клятв никогда в жизни не преступать больше правил дорожного движения японский регулировщик, пожалуй, и отпустит с миром. Регулировщица — никогда! Самые изысканные комплименты, прозрачные намеки на приятный вечер, который можно было бы провести вдвоем после окончания рабочего дня, действуют на регулировщицу не более чем объяснение в любви — на гипсовую девушку с веслом в парке культуры и отдыха.

С дотошностью Шерлока Холмса регулировщица проверит водительское удостоверение, другие бумаги нарушителя правил и документы, имеющиеся при машине, — от страхового свидетельства до тетради технических осмотров. Являя пишущей публике образец трудоспособности, регулировщица подробно и аккуратно занесет в бланк протокола все, что отражено в бумагах и документах. Вы можете торопиться на поезд, на свидание, на похороны родствен-

ника, регулировщица не сократит и не убыстрит ритуал оформления протокола. И, лишь поставив последнюю предусмотренную служебной инструкцией точку, регулировщица с ошеломляющей вежливостью объяснит вам, где и когда следует уплатить штраф, с грациозным поклоном вручит квитанцию и с милой улыбкой попрощается.

— Ведь это же современная разновидность инквизиции! — пожаловался я начальнику Токийского полицейского управления, с кем договоривался о телевизионных съемках работы регулировщиц. — Наверное, они специально зверствуют над мужчинами? — предположил я.

Полицейский рассмеялся и сказал:

— Просто девушки с предельной точностью выполняют свои обязанности. Если ошибку допустит регулировщик, будут считать: оплошал полицейский. Если же ошибется регулировщица, скажут: опростоволосилась женщина, да и присовокупят: чего, мол, от нее еще можно ждать!

Разговор в Токийском полицейском управлении навел меня на мысль: а не возобладал ли японский прагматизм над укоренившимся пренебрежительным отношением к женщине? В Токио, например, на 12 миллионов жителей приходится 3 миллиона автомобилей, улицы составляют лишь 13 процентов общей городской площади, в то время как в Лондоне — 25, а в Вашингтоне — 35 процентов. Дорожное движение в японской столице превратилось в проблему, не уступающую по остроте загрязнению среды. Может быть, немезиды в полицейской форме своим тщанием в службе и непреклонностью к нарушителям и спасают город от дорожно-транспортного хаоса?

Убежденность в том, что мужчине предопределена руководящая роль в семье и обществе, а женщине — роль только домохозяйки, закладывается в сознание японца уже в школе. Я перелистал учебники и хрестоматии по обществоведению, по домоводству, по иностранным языкам. В текстах для заучивания и чтения, предназначенных учащимся начальной и средней школы, женщина упоминается

лишь как безымянная «мать» или «сестра», в редких случаях — как «сиделка». В учебнике по обществоведению для повышенной средней школы о женщине сказано так: «Поскольку женщина легко привыкает к монотонной работе, то лучшего труда, чем за прилавком магазина, для нее не сыскать». Учебник биологии оказался щедрее. В нем милостиво признается за женщиной право на труд секретарем и даже лифтером. А «Курс домоводства», обязательный для изучения девочками и факультативный для мальчиков, без всяких оговорок отводит женщине часть послушной исполнительницы мужской воли.

Сдается, учебники достигают цели. Причем, похоже, что женская половина учащихся проникается верой в законность мужского превосходства в обществе столь же глубоко, как и мужская. Во всяком случае, Японский центр по трудоустройству, опросивший 10 тысяч выпускниц учебных заведений, программа обучения в которых примерно соответствует программе наших техникумов, выявил, что 70 процентов девушек совсем не стремятся продвинуться по службе и столько же — сами хотели бы оставить работу после замужества или рождения ребенка.

Лет восемь назад во время парламентских выборов появилась Японская партия женщин. На ее агитплакатах были изображены здание парламента и над ним — большой женский глаз с вытекающей слезой. «Никто не поймет слез женщины, кроме женщины!» — значился на плакате девиз партии. Ее председатель Мисако Эноки перечислила мне программные требования:

— Повысить роль женщины в экономической жизни страны, законодательно обязать предпринимателей брать на работу женщин наравне с мужчинами, предоставить женщинам право работать на ответственных постах в государственных учреждениях.

— Такую программу наверняка поддержит подавляющее большинство японских женщин, — выразил я уверенность.

— Нет,— расстроено сказала Эноки.— Скорее мужчины отдадут голоса нашей партии, чем женщины,— грустно пошутила она.

Председатель Японской партии женщин оказалась права. Партия не сумела провести в парламент своих кандидатов. Более того, опрос, устроенный в связи с ее предвыборной кампанией, показал, что 80 процентов женщин сочли деятельность партии ненужной.

Правящему классу нетрудно сохранять и поддерживать такой пережиток, как неравноправное положение женщины, поскольку в народе постоянно культивируется общинное сознание. Оно-то и рассматривает реальное освобождение женщины как бунт против общинных порядков, причем этот предрассудок разделяют не только мужчины, но и значительная часть самих женщин.

Если японские женщины и добиваются более значимого места в обществе, то с единственной целью: найти работу, которая соответствовала бы их образовательной и профессиональной подготовке. Половина женщин, желающих получить место, объясняет это скудостью семейного бюджета, необходимостью скопить деньги на образование детей, иметь сбережения на жизнь в старости. Оттого усилия женщин направлены прежде всего на то, чтобы доказать: они в состоянии справляться почти с любым делом не хуже мужчин.

В окраинный токийский район, застроенный пяти — восьмиэтажными жилыми домами, в которых проживают семьи служащих и рабочих крупных фирм, меня и кинооператора привело сообщение в спортивной газете. В Японии началась подготовка к первому футбольному чемпионату среди женских команд, говорилось в сообщении. Мы приехали снять телевизионный репортаж о тренировке команды «Космос».

Пятнадцать женщин в футболках, трусах и бутсах выбежали на газон стадиона. Тренер-мужчина провел со спортсменками разминку, затем показал технический

прием, именуемый «игрой в стенку», и женщины в течение получаса отработывали его. Три спортсменки пробивали вратарю одиннадцатиметровые штрафные удары. Дождавшись паузы в тренировке, я вышел с микрофоном на поле.

— Почему вы занялись футболом?

Я стоял в центре обступивших меня спортсменок и протянул микрофон ближайшей из них.

— Очень веселая игра, — улыбаясь, сказала спортсменка. — Этот вопрос задают часто, и у нас готов, как видите, хороший на него ответ. Главное конечно же не в занимательности футбола. — Спортсменка посерьезнела. — Мы хотим доказать, что нет занятий, которые женщине были бы доступны меньше, чем мужчине. Но такой вот ответ до сих пор никто еще не опубликовал.

— Как относится к вашему футбольному увлечению муж? — спросил я другую спортсменку.

— Известно, что жена нужна мужчине работающая и здоровая. — Женщины вокруг весело рассмеялись. — Поэтому мой муж попросту обязан поддерживать мою страсть к футболу.

А потом я обратился к тренеру:

— Способны ли женщины к футболу?

— Очень способны, — решительно заявил тренер.

— А в сравнении с мужчинами?

— Почему-то считается, — сказал тренер, — что женщине посильны игровые виды спорта, какие требуют небольших площадок. Я убедился, что женщинам, — тренер показал на спортсменок, индивидуально работавших с мячом, — не тяжелы нагрузки, которые диктует простор футбольного поля. Что же касается выполнения тренерских игровых установок, то футболистам-мужчинам было бы не грех поучиться этому у женщин.

Сообщившая о предстоящем женском футбольном чемпионате спортивная газета — та, что не привела полностью ответ спортсменок из команды «Космос» на вопрос, почему они занялись футболом, — не удержалась от ядови-

того замечания: «Не кончится ли все это тем, что во время матчей наши мысли станет занимать не техника и тактика футболисток, а достоинства косметики, которой пользуются соперничающие команды?»

В период феодальных междоусобиц XV—XVI веков да и в последовавшую за ним токугавскую эпоху, продолжавшуюся два с половиной столетия, кланы укрепляли отношения между собой путем замужества дочерей. Браки служили политическим целям. Супружеская любовь приносилась в жертву интересам семьи. С тех пор минула еще сотня лет. А браки поговору не исчезли. Они и сегодня составляют половину всех бракосочетаний.

Сговариваются, как и прежде, родители. Бывает, намеревающиеся породниться семьи выясняют финансовое положение друг друга при содействии частных детективных агентств. Случается, за взятки дознаются через поликлиники о физических особенностях жениха и невесты.

Крупные фирмы тоже не чураются «коннозаводческого» подхода к бракам своих сотрудников. Заведующие секретариатами имеют альбомы фотографий девушек, чьи родители хотели бы выдать их замуж за молодых людей из этих фирм. Молодым людям предлагается выбрать по фотографиям потенциальных невест. Через управления кадров родители девушек раз узнают всю подноготную юношей. Когда семьи приходят к выводу, что положение в обществе и материальный достаток, уровень образования жениха и невесты, перспективы жениха на службе и подготовленность невесты к замужеству устраивают обе стороны, происходит сговор.

Нередко обязанности свах берут на себя муниципалитеты. Население северного японского острова Хоккайдо, слывущего среди японцев краем суровым, растет медленно. Мужчин там больше, чем женщин. И власти острова ежегодно отправляют по несколько десятков юношей в Осака, Нагою и другие города центральной Японии на поиски невест. Муниципалитеты этих городов собирают в залах

девушек, ищущих женихов, и устраивают смотрины. «Вначале встреча проходила в обстановке взаимной неловкости,— услышал я по радио отчет о смотринах в Осака.— Однако после того как мужчины показали карту и фотографии Хоккайдо, особенно зеленых пастбищ, а девушки рассказали о себе, атмосфера заметно потеплела»,— без тени юмора сообщил корреспондент.

Вероятно, было бы странно, если бы японцы не стали применять в матримониальных целях и достижения научно-технической революции. Конторы, которые подбирают пары брачующихся при помощи компьютеров, сделались в Японии обычными. Одна из таких контор соединила узлами брака уже более 26 тысяч мужчин и женщин.

Чтобы компьютер смог заняться поисками достойного жениха или подходящей невесты, искателю или искательнице семейного счастья надо ответить программисту на 22 вопроса, касающихся биографии, на 40 вопросов относительно особенностей характера и увлечений, на 20 вопросов о ближайших родственниках. Компьютеру надо, например, знать группу крови, величину зарплаты, степень религиозности и воззрения по поводу внебрачных связей. За 400 тысяч иен программист вводит в компьютер карточку с данными о потенциальном женихе или невесте еженедельно в течение трех лет, за 100 тысяч иен — ежемесячно. Напомню, что средняя в Японии заработная плата рабочего или служащего — 250 тысяч.

На иронические замечания иностранцев по поводу сговоренных браков японцы обычно отвечают: «У вас женятся, потому что любят, у нас любят, потому что женятся». Если исходить из статистики, то брак по-японски выглядит предпочтительнее: в Японии на тысячу человек населения приходится 1,5 развода, в США — почти в четыре раза больше. Если же взять браки, заключенные при помощи электронной свахи, то здесь разводы составляют 0,0004 (четыре десятитысячных!) процента от общего числа семей, образовавшихся благодаря содействию компьютера.

Иными словами, один развод на 2500 браков. Но не стоит спешить с выводом, что счастливы японские семьи.

Японские свадьбы очень напоминают профсоюзные собрания. Разница только в том, что свадебный регламент выдерживается несравненно строже, чем распорядок собрания. Залы для свадебного пиршества сдаются во дворцах бракосочетаний ровно на два часа. Затянуть ритуал невозможно — едва выпроваживают одних гостей из зала, как столы накрываются для следующей свадьбы.

У входа в зал я увидел человека со списком гостей. Отметился в списке и положил на черный лаковый поднос конверт с деньгами. Это — свадебный подарок. По мнению японцев, такая форма свадебного подарка практичнее, чем любая другая. Облаченные в кимоно жених и невеста, он — в строгом темном, она — в красном, как восходящее солнце, приветствовали гостей. Кимоно были взяты напрокат. Неразумно тратиться на наряд, который неприменим ни для какого иного мероприятия, кроме свадьбы. Во втором отделении торжества жених переоденется во фрак, а невеста — в кружевное длинное платье с фатой. Костюмы — тоже из прокатной конторы.

На столах в зале — таблички с фамилиями. Полсотни гостей расселись согласно табличкам. На возвышении — стол для молодоженов, их родителей и их начальства. Вплотную к президиуму стоял микрофон, перед ним — ведущий, которого на собрании назвали бы председателем. Первому ведущий предоставил слово начальнику жениха. Он описал выдающиеся деловые и моральные качества молодожена. Вслед выступил начальник невесты. От него гости узнали, что невеста не хуже жениха. И дальше по заранее согласованному списку к микрофону подходили гости.

Когда очередь дошла до меня, я решил нарушить торжественное, как годовой отчет месткома, течение брачной церемонии. Японцы снисходительны к иностранцам, даже если они поступают вопреки общепринятым обычаям. Уве-

ренность, что и в отношении меня молодожены и гости не сделают исключения, придала мне отваги, и для начала я рассказал анекдот, который имел бы, без сомнения, успех в нашей аудитории, но здесь камнем повис в мертвой тишине зала. Потом я объяснил присутствовавшим смысл требования «горько!». Тишина сделалась вязкой. Ее можно было резать ножом. Мне ничего не оставалось, как броситься головой в омут.

— Горько! — отчаянно воскликнул я.

Молодожены вспыхнули ярче ткани, которая пошла на невестино кимоно. Они потерянно уставились на меня, как кролики на удава.

— Горько! Горько! Горько! — Я уже не возглашал, а приказывал.

Молодожены медленно поднялись, механическим движением, будто роботы, повернулись друг к другу, жених ткнулся носом в подбородок невесте, и оба, словно подкошенные, рухнули на свои стулья. Ясно было: молодожены поцеловались, да еще на людях, впервые в жизни — женитьба свершилась по сговору. Положение спас ведущий — он принялся зачитывать приветственные телеграммы от родственников и друзей, не сумевших приехать на свадьбу.

За десять минут до завершения двухчасового срока, отпущенного на торжество, официанты проворно разнесли кофе и у ног каждого гостя поставили высокие бумажные пакеты. Молодожены одаривали гостей керамическими чашками хорошей гончарной работы. Гости разом поднялись с мест и без шума и толкотни потянулись к выходу — мужчины все до единого в черных костюмах с белыми галстуками, женщины — в черных кимоно с ярким крупным рисунком — цветы или птицы — по подолу. Свадьба кончилась. У молодых началась семейная жизнь.

В XVII веке в Японии сочинили «Наставление для женщины», которое было в ту пору сводом обязательных правил женского поведения. «Женщина должна смотреть

на своего мужа, как на господина, и должна служить ему с благоговением и почтением, никогда не позволяя себе думать о нем с неодобрением или легкомысленно, — предписывало «Наставление». — Когда муж делает распоряжения свои, жена никогда не должна ослушаться его... Если когда-либо муж разгневается, то жена должна слушать его со страхом и трепетом... Жена должна смотреть на своего мужа, как будто он само небо, и никогда не уставать думать о том, как лучше подчиниться ему, и тем избежать небесной кары».

Изменились времена, но прежними остались нравы. Сейчас родители не укладывают дочерей спать со связанными ногами, как поступали в старину в самурайских семьях, чтобы с малолетства приучить к скромной позе даже во сне: лежать на спине с вытянутыми ногами. Сейчас старшеклассницы нередко попросту не ночуют дома. Но дух «Наставления для женщины» жив. Его свято хранят мужчины.

Вставать раньше меня,  
Ложиться позже меня  
Ты должна.  
Мужу угождать,  
Мужа ублажать  
Ты должна.  
Веселой и доброй быть,  
Про привлекательность не забыть  
Ты должна.

Это не песенка-шутка, как может показаться. Это — шлягер, сделавшийся в 1979 году самым популярным на японской эстраде. «Декларацию мужа-хозяина» исполнял очень известный тогда певец и артист кино Масаси Сада. «Песня года» определяется в Японии по числу заявок на ее исполнение, полученных теле- и радиоккомпаниями. Надо полагать, мужчины не поскупились на почтовые открытки с просьбами еще и еще передать песню, воспевавшую мужской домострой.

Ты хочешь выйти замуж за меня?  
Тогда усвой:  
Готовить вкусно ты должна,  
Чтоб в доме чистоту беречь умела,  
Меня красивым содержать могла,  
Мои капризы преданно терпела  
И от любви ко мне всегда шадела.  
Усвой, коль хочешь выйти замуж за меня,  
Что раньше мужа умереть ты не должна.

Последнее условие продиктовано тем, что муж может не пережить потерю жены, но не из-за безмерной любви к ней, а из-за боязни остаться без готовой на все прислуги.

— Как вы относитесь к женскому равноправию? — поинтересовался я у певца Масаси Сада.

— Может, равноправие и должно быть, — ответил певец, — да только женщина непригодна для труда, требующего ума и способностей.

Со смирением Чио-Чио-сан принимает японская женщина желанные сердцу мужчины установления. Двадцати тысячам японских жен в возрасте от 20 до 50 лет был предложен вопрос: «Что вы делаете для своего мужа по утрам?» Наибольшее число женщин — 4770 человек — указали, что чистят мужу ботинки. Далее следовали ответы: «Готовлю мужу завтрак», «Помогаю ему одеться». Некоторые женщины последний ответ конкретизировали: «Повязываю мужу галстук», «Надеваю ему на ноги носки».

Руководитель управления внешних сношений токийской телекомпании раз в году устраивал у себя дома прием для иностранных теле- и радиокорреспондентов, аккредитованных в Японии. Сам долго проработавший за границей, владевший несколькими языками начальник управления обладал широким взглядом на жизнь, на общество и не стеснялся высказывать их, демонстрируя живой и нестандартный ум. Жена была под стать ему по образованности и воспитанию, но я ни разу не слышал, чтобы во время приемов она пускалась в серьезные разговоры с гостями. Стоило гостям завязать с ней беседу, как подходил муж

и завладевал их вниманием, а жена вместе с прислугой смиренно спешила на кухню за новой закуской. Японец считает, что женщина должна разговаривать в мужской компании лишь тогда, когда ее о чем-то спросят, да и то коротко.

Американка, вышедшая замуж за японца, поразилась, приехав в Японию: муж не брал ее с собой, когда развлекался с приятелями в баре, когда играл в гольф или в маджан — разновидность домино. В письме, посланном в японский женский журнал, американка написала: «Меня предупреждали, что в Японии очень сильна общинная замкнутость, что японцы не впускают в свои изолированные группы иностранцев. Но оказалось, что среди «чужаков» — не только иностранцы, но и жены-японки».

Еще горше свидетельство японской женщины: «Моему мужу 40 лет. Каждое утро в половине седьмого он уходит на работу и возвращается около полуночи. Все выходные дни спит. Единственное, что я слышу от него: «Я занят». Теперь я не настолько наивна, чтобы верить ему. Он действительно много работает, и фирма дает ему возможность ежевечерне бывать с сослуживцами в баре или в клубе, где играют в маджан. Он никогда не проводит со мной свободное время. Так прошло уже 15 лет. Я отчаялась что-либо изменить». Жена вице-президента очень большой фирмы высказалась о том же образно и точно: «Муж квартирует в моем доме 20 лет».

Журнал, откуда я привел отрывки из писем, обратился за разъяснением к мужчинам. Половина опрошенных в Токио глав семейств испытывала, как выяснилось, раздражение, когда жены заговаривали с ними о работе, о событиях в Японии и в мире и даже о бейсболе.

Верно сказано, что каждая несчастливая семья несчастлива по-своему. Но только не в Японии. Там несчастливые семьи несчастливы одинаково. Я не знаю, вступили в брак по сговору или по любви японки, чьи письма опубликовал журнал, и японцы, кого журнал сделал участниками опро-

са. Однако уверен, что не из-за сговоренных браков возникает отчуждение между японскими супругами. Японские несчастливые семьи несчастливы из-за отсутствия в них общих интересов, выходящих за рамки домашних забот. Японские мужчины не посвящают жен в свою деловую жизнь и не позволяют им включаться в жизнь общественную из опасения, что женщинам захочется покинуть стеклянную клетку домашних обязанностей, иначе говоря, у них появится желание стряхнуть с себя покорность.

Мужчины достигают своей цели. Но слишком дорогой ценой. В возрасте двадцати лет 73 процента японских женщин постоянно думают о своих мужьях. К сорока годам вспоминают о них в течение дня лишь 12 процентов жен. С точки зрения зрелой японской женщины, муж хорош, если он всегда здоровый и всегда отсутствующий. Свыше сорока процентов женщин, кому больше сорока лет, хотели бы развестись.

Однако разводиться не спешат. И не потому, что свыкаются со своей участью. Помимо потери семьи развод грозит японской женщине огромными материальными лишениями и, самое главное, почти полной невозможностью устроиться на сколько-нибудь приличную работу. Годовой доход разведенных женщин на 40 процентов ниже среднего женского заработка, а он, как я уже рассказывал, весьма невелик. Три четверти разведенных женщин не получают алиментов от бывших мужей.

Кажущаяся безработность японской женщины сбивает с толку иностранцев, которые все еще видят в ней Чио-Чиосан и продолжают верить в пословицу, популярную на Востоке: «Повара надо иметь китайца, а жену — японку». Что касается повара, согласен полностью. Китайская кухня необыкновенно вкусна и безумно экзотична. А вот в отношении жены-японки вряд ли пословица права.

— Японские мужчины хотят обзавестись семьей гораздо сильнее, чем женщины, — услышал я от активной участницы движения за женское равноправие.

— Но проведенные в Японии обследования свидетельствуют, что брак — главная цель в жизни как раз женщин, а не мужчин,— поставил я под сомнение слова общественницы.

— Мужчине нужна служанка, а еще лучше — рабыня, потому он и ищет, часто очень настойчиво, себе жену,— сказала общественница. В самом деле, 26 процентов мужчин, опрошенных в Токио, откровенно заявили, что не женились бы, если б могли сами следить за собой.— Женщине же ничего не остается, как идти в неизбежное рабство. Мужчина установил в обществе порядки, при которых иной судьбы у женщины быть не может. Но заметьте,— общественница сделала особое ударение на том, что стала говорить дальше,— рабский труд никогда не отличался ни производительностью, ни качеством. Оттого японские жены — самые, наверное, плохие хозяйки в мире.

Первое время наш токийский корпункт располагался в двухэтажном особнячке в районе, который обошли разрушения и пожары, вызванные американскими воздушными бомбардировками японской столицы в годы войны. Здесь сохранились не только дома довоенной постройки — деревянные, с раздвижными стенами и с черепичной крышей. Остались в неприкосновенности и отчетливо выраженные общинные отношения между соседями. Все знали друг о друге все и друг с другом были накоротке.

Из своего окна я видел два дома — они располагались метрах в десяти от корпункта. Скученность — характерная черта старых японских поселений. Утром из обоих домов почти одновременно выходили сначала мужья, отправлявшиеся на работу, вслед за ними выбегали дети со школьными ранцами. Хозяйки в одинаково повязанных передниках появлялись в дверях своих домов, едва ли не дуэтом восклицали в спину детям: «иттэ ирассяй!» — «счастливого пути!» и громкими голосами принимались судачить.

Это был японский, то есть исключительно вежливый

по речевым оборотам, вариант старой миниатюры Аркадия Райкина: «А он?», «А она?», «Иди ты!». Следовало стыдливое или ехидное хихиканье. И опять «А он?», «А она?», «Иди ты!». И так до бесконечности. Я мог услышать самые разные, вплоть до интимных, подробности семейных отношений других наших соседей, учителей, у которых учились дети хозяек, приятельниц, с кем хозяйки общались. Закрывать окно было бесполезно: зычные голоса женщин легко проникали сквозь тонкие стены. И если бы не ежедневная так называемая «семейная драма», которую в одно и то же время передавало с продолжением телевидение и которую хозяйки не пропускали, трудно сказать, когда они прекратили бы разговор.

Японские жилища не только звукопроницаемы, но и «взглядопроницаемы». Хозяйки распахивали раздвижные стены своих домов — примерно так, как открывают железнодорожные товарные вагоны, — и перед моими глазами проходил весь их трудовой день.

После телевизионного спектакля хозяйки выносили наружу матрацы, подушки, одеяла и развешивали для проветривания. Брала в руки метлы и подметали пол. Много времени это не занимало, поскольку и без того тесные комнатки были плотно, как в мебельном магазине, заставлены шкафами, полками, этажерками, столами, столиками и еще чем-то, что трудно и назвать. Метлы в щели между шкафами, под низкие столы и столики не пролезали, до укромных уголков в комнатах не добирались, и женщины без сожаления, как я видел, мирились с этим.

По телевидению начиналась полуденная передача для домохозяек, и мои соседки замирали у телевизоров. Потом они выходили на крыльцо и обсуждали передачу: «А он?», «А она?», «Иди ты!» — теперь это относилось к персонажам передачи. Хозяйки вдруг спохватывались, что пора идти в магазин, снимали передники и усаживались перед зеркалом. Уверен, «звезды» театра или кино гримируются быстрее, чем японки наводят глянец на свои лица, отправляясь за покупками.

Моими соседями были зажиточные семьи. Женщины могли позволить себе не трудиться ради заработка, а домашняя работа энтузиазма у них, как я убедился, не вызывала. И когда я прочел в статистическом справочнике, что японские домохозяйки смотрят телевизор в среднем 6 часов в день, на еду и косметику тратят 4 часа, на общение с соседками и приятельницами — 3 часа и на сон — 8 часов, то мне не показался преувеличенным вывод активистки движения за женское равноправие, что японские жены — нерадивые хозяйки.

Мужей моих соседей не смущало, надо полагать, отсутствие трудолюбия у жен. Они были теми, кого японские жены именуют «годзэн-сама», то есть «господин полуночник». Нет, не загулам предавались эти мужчины. Они задерживались в фирмах, дома лишь «квартируя». У мужчин, без сомнения, не хватало сил, времени да и не было желания вникать в быт. Ведь женились-то они, чтобы иметь домоправительниц. Вот пусть жены и занимаются хозяйством, детьми и уходом за мужьями. Достаточно того, что «годзэн-сама» приносит в дом всю, до последней иены, зарплату. Понятия, передаваемого русским жаргонным словом «зачачка», в мире японских мужчин не существует.

И получилось так, что в доме японский мужчина поменялся ролями с женщиной. Рабыня в социальном и экономическом смысле, женщина превратилась в домашнего рабовладельца, подчас не менее жестокого, чем общество, отказавшее женщине в праве на достойное уважения место в жизни.

«Все считают меня скотиной, а Томико — несправедливо обиженной женщиной, — поделился своими горестями американец, состоявший в браке с японкой 10 лет. — Со стороны кажется, — говорил он, — что единственная цель Томико — улаживать каждую мою прихоть. Но поверьте, — жаловался американец, — она только с виду Чيو-Чю-сан. За внешней мягкой оболочкой — чистая сталь. Она непре-

клонна во всем, что касается дома, — от того, какую часть моей зарплаты надо класть в банк, до того, в какую школу следует отдать нашего ребенка. И переубедить ее невозможно».

Японские мужья бунтуют, однако, не часто. Они возбуждают лишь треть всех бракоразводных дел. Японское выражение «кака дэнка» — «быть под каблуком у жены» родилось не сегодня и не вчера и даже не в нынешнем столетии. Жена одного из бывших японских премьер-министров, женщина простая и непосредственная, говорила репортерам, что ее муж «вряд ли сам знает, как нужно умыться», а в другой раз непринужденно уверяла, что «никогда не была мужа».

Московское издательство попросило меня передать деловое предложение видному японскому эссеисту, знатоку зарубежной литературы. Вечером мы встретились, и я пригласил профессора в бар. Но профессор говорить о деле в баре отказался, и мы поехали к нему домой. По телефону профессор предупредил жену, что явится не один. Я слышал о жене профессора, как о современной женщине, получившей два высших образования — в Японии и за границей, и мне было интересно с ней познакомиться.

Когда профессор раздвинул дверь своего дома — красивого одноэтажного строения на окраине Токио, я увидел, что его жена уже ждала нас в прихожей. Стоя на коленях, она склонилась в глубоком поклоне. Профессор поднял почти к самому ее лицу сначала одну, потом другую ногу, и жена грациозным движением сняла с ног туфли. Она протянула было руки к моей обуви, но я поспешил разуться сам.

Из прихожей в дом вел узкий, длинный коридор. Впереди двигался профессор, за ним — жена, замыкал шествие я. Профессор на ходу сбросил с плеч пиджак. Жена сзади подхватила его и прижала к груди. Профессор расстегнул ремень, жена на ходу ловко подхватила брюки с пола и быстро накинула на профессора домашнее кимоно. Пока

женщина шла впереди меня, я быстро разделся тоже и облачился в кимоно, приготовленное для меня. В такси профессор настоял, чтобы я заночевал у него — время, мол, позднее, а до города — длинный путь, и потому мы сразу же избавились от верхней одежды.

Профессор провел меня в гостиную — неширокую, устланную циновками комнату с традиционной «токонома» — нишей, где в изящной вазе красовались две белые хризантемы в обрамлении причудливо изогнутых сосновых веточек. Непривычное сочетание растений и утонченная красота композиции прочно приковывали к себе взгляд. Мне сделались понятнее чувства древнего японского поэта, который написал:

Видели все на свете  
Мои глаза — и вернулись  
К вам, белые хризантемы.

Японцы оценивают кулинарные способности хозяйки по «мисо» — супу из соевой пасты, а ее художественный вкус — по «токонома». Что касается художественного вкуса, с ним у хозяйки все было в полном порядке.

Мы с профессором сели на циновки у низкого столика, накрытого на двоих. Жена тут же принесла бокалы, пиво и закуску. Прежде чем войти в гостиную, она опустила на колени и с подносом в руке подползла к столу. Так она и носила нам с кухни блюда, составившие наш ужин. Попробовав «мисо», я понял, что и кулинар из хозяйки — высшего класса. Я пытался уговорить ее присоединиться к нам, но она конфузливо смеялась, благодарила и спешила скрыться в кухне. Мужчины беседовали, и женщине не пристало им докучать. Однако стоило нам оставить ничего не значивший разговор и приступить к делу, как жена профессора задержалась в гостиной и скромно примостилась возле мужа.

Он с величественным видом курил и, смежив глаза, слушал меня. Вопросы задавала жена. И скоро сделалось

ясно: переговоры я веду не с профессором, а с его женой. Она сразу смекнула, что в моем предложении выгодно профессору и что — не очень, выдвинула встречные пожелания, и мы довольно быстро договорились. Тогда профессор раскрыл глаза и важно проговорил:

— Хорошо, я согласен.

Жена стремглав метнулась на кухню, возвратилась с подносом, на котором возвышалась новая бутылка пива, на коленях подползла к столу и наполнила наши бокалы. Я попросил принести третий бокал — для нее, но она, как и прежде, конфузливо рассмеялась, поблагодарила и скрылась на кухне. Мужчины продолжали беседу, и женщине не пристало им докучать.

Читатель понял, конечно, что я слегка утрировал, рассказывая о встрече с профессором и его женой. Сделал я это, чтобы резче оттенить положение мужа и жены в доме. Одна из весьма процветавших токийских деловых дам — исключения бывают из любых правил — сказала: «Большинство японских женщин думают о своих мужьях так: «Он, как ребенок, и от него нельзя ожидать ответственных поступков». Однако никто из японских женщин никогда не признает этого вслух».

Если взять икебану, «чайную церемонию» и прочие аналогичные проявления японской культуры не как профессиональное занятие художников, а как хобби, скрашивающие жизнь и украшающие быт, то в Японии это мир прежде всего женщин, а не мужчин, хотя мужчины не лишены, естественно, понимания и чувства красоты.

На многочисленных курсах и в тысячах кружков, где обучают технологии составления икебаны, совершения «чайной церемонии», выклеивания картин из аппликаций — бумажной, шелковой, кожаной, выращивания бонсаи — карликовых деревьев в цветочных горшках — словом, где приобщают к эстетическим хобби, которым несть числа, занимаются в основном женщины. Мужчинам некогда. Тяга же женщин к красоте объясняется не только тем, что

у значительной части их достаточно свободного времени. Его можно убить и просмотром телепрограмм. Но времяпровождение на курсах и в кружках, где женщины учатся творить красоту, дает им неизмеримо больше — они получают возможности для самовыражения, правда в пределах группы, но зато в полной независимости от мужчин. И женщины достигают высот, с которых эгоизм общества, где доминируют мужчины, выглядит самонадеянным и смехотворным.

В природе магнолия не соседствует с васильками и мимоза не цветет одновременно с астрами. В учебных классах школы Миюки Ииды воистину не ждут милостей от природы. Для учащихся школы природа — образец, отталкиваясь от которого они создают из шелка и тонкой проволоки и магнолию, и васильки, и мимозу, и астры, и еще сотни разных цветов.

— Раньше при доме японца имелся сад,— сказала Миюки Иида.— Пусть совсем крохотный, но все же — кусочек природы. Теперь японцы живут в закопченных городах, селятся в переполненных бетонных коробках. У людей не стало времени, чтобы съездить в лес. Да и где найдешь сейчас его, этот лес? И я учу людей делать цветы.

Когда смотришь на волны, изображенные на картине, то, даже если на полотне значится фамилия Айвазовского, в голову не приходит мысль встать от картины подальше, чтобы, чего доброго, не промокнуть. При виде цветов, сделанных Иидой и ее учениками, чудится, будто они источают аромат. Рука не подымается потрогать бутоны из опаски невзначай стряхнуть нежную пыльцу.

— Война уничтожает цветы,— сказала Иида.— В 1945 году Токио был превращен в выгоревший пустырь. Многие японцы потеряли тогда веру в жизнь. Я собирала на помелище тряпки и делала из них цветы. Прекрасное помогает людям обрести жизненную силу и делает их лучше.

Видно, неспроста рассказывается в японском мифе, что когда богиня солнца скрылась в священной пещере и мир

погрузился во мрак, то выманила наружу богиню и вернула на небо солнце, а вместе с солнцем — и жизнь женщина Амэ-но Удзумэ, причем достигла этого тоже с помощью искусства, в данном случае — танца.

Японская женщина ассоциируется с кимоно, как японский пейзаж — с горой Фудзи. Однако увидеть на улице большого города японку в кимоно не легче, чем разглядеть вершину Фудзи из задымленного Токио. Цеха со стремительными конвейерами, компьютеризированные конторы, городская железная дорога, на тесноту в которой посетовала бы даже сельдь, побывавшая в бочке, исключают кимоно из повседневного обихода, но не могут изгнать его из сердца японцев. Пусть кимоно извлекается из пронафталиненных шкафов лишь в Новый год да по случаю приглашения на свадьбу или на похороны, но оно обязательно есть у каждой японки. Вероятно, их непоколебимая верность традиционной одежде и спасла кимоно от забвения.

Покрой кимоно, сложившись четырнадцать веков назад, не изменился до сих пор — постоянство, способное привести в ужас современных модельеров. Илья Ильф в своих записных книжках сделал пометку: «Одесский портной — брюки не шьет, а строит». Японка тоже кимоно не шьет — она его конструирует, складывая из кусков ткани, вырезанных в виде прямоугольных фигур. Одно и то же кимоно приходится впору женщинам высоким и миниатюрным, худым и полным, но это не означает, что «сконструировать» кимоно проще, чем «построить» брюки. Требуются десять лет, чтобы выучиться шить парадное кимоно. Самые простые кимоно можно начинать «конструировать» через два года учебы. Это сказала мне Нахоко Нэмото — преподавательница самой известной в Японии школы, где обучают шить, надевать и носить кимоно. И хотя за десятилетний курс берут в школе немалые деньги, японки ежевечерне заполняют классы до отказа.

— Сколько надо учиться, чтобы правильно надевать кимоно? — спросил я у Нэмото.

— Года обучения бывает обычно достаточно, — ответила она. — Досадно, что дома и в общеобразовательной школе не показывают, как следует носить кимоно. А жаль, — посетовала Нэмото, — потому что японка, сменив европейское платье на кимоно, начинает мыслить и чувствовать иначе.

И это была правда. Знакомая актриса, исполнявшая в телевизионных спектаклях роли зловещих и коварных женщин, готовых и на убийство для достижения цели, вела себя, как «кавалерист-девица» из «Гусарской баллады», когда облачалась в юбку или брюки. Но в кимоно она становилась воплощением мягкости и безыскусности и всегда смущалась, если я вспоминал о ее телевизионных героинях. На концерте «рок-группы» студентки в джинсах опрокидывали полицейских, чтобы пробиться к эстраде и дотронуться до кумиров. Те же студентки в кимоно не поводили и глазом в сторону телевизора, хотя на экране пела их любимая «рок-группа».

— Вы обращали внимание, как двигаются люди в мундире и в пиджаке? — сказала Нахоко Нэмото. — Одинаково чеканя шаг — в первом случае и каждый своей походкой — во втором. Так меняется и японка в зависимости от того, что на ней — юбка или кимоно.

Хрестоматийным примером японской жены служит на протяжении уже четырех столетий Кадзутэо Ямаути. Она была женой бедного самурая с годовым жалованьем 400 кулей риса. На свои сбережения Кадзутэо купила мужу прекрасную лошадь. На ней муж выигрывал все придворные турниры, выходил победителем в самых жестоких схватках на поле боя. И сделался в конце концов самурай князем, чей доход составлял более 200 тысяч кулей риса в год.

Назначение легенды — наставлять женщин преданности. Но, с другой стороны, разве не учит она японских мужчин, что их успехи добыты ценой жертв со стороны женщин? Когда-нибудь, много лет спустя, сегодняшние

японские реалии станут казаться потомкам «годзэн-сама» — «господ полуночников» такими же преданиями, как нынешние японцы воспринимают легенду о Кадзутоэ Ямаути. И не сочтут ли будущие поколения, что победами над американскими и западноевропейскими конкурентами во второй половине XX века Япония в немалой степени обязана домохозяйкам, которые так или иначе освободили мужчин от всех хлопот и беспокойств, за исключением заботы об увеличении валового национального продукта?



**Глава последняя, рассказывающая о том,  
что, сколь сладкой ни была бы  
дыня, ее ботва все равно  
горька на вкус**

Поговорка о дыне и ее ботве — восточный эквивалент выражения о двух сторонах одной медали.

Что и говорить, данные о высоких темпах роста производительности труда, о ничтожной доли брака в массе готовой продукции, о низкой текучести кадров в монополистическом секторе экономики придают блеск лицевой стороне японской медали. Было бы неправильно, если бы мы игнорировали те пути и способы, с помощью которых японцы достигают высоких показателей. Думается, нелишне вспомнить ленинские слова: «Осуществимость социализма определится именно нашими успехами в сочетании Советской власти и советской организации управления с новейшим прогрессом капитализма»<sup>1</sup>.

Сегодня японские методы менеджмента стали объектом апологетики в США и в Западной Европе. Не только потому, что они действеннее американских и западноевропейских. В США и Западной Европе осознают важность

---

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 190.

для правящего класса «японских чудес». Бога, как известно, нет, но существует необходимость его выдумывать. Из-за того, что в нынешней Японии благодаря тщательной маскировке эксплуатации и изощренной идеологической обработке трудящихся классовые конфликты приобретают не столь резкие черты, как в других капиталистических странах, сияние японской медали кажется буржуазным политикам и социологам еще ярче. И они превратили ее в фетиш, поклоняться которому в высшей степени выгодно. В США и Западной Европе узрели возможность, незаметно для неискушенных умов, перевернуть идеологические карты и назвать Японию «послемарксистским государством, чуждым серьезных экономических неурядиц и сколько-нибудь значительных социальных потрясений». Я процитировал мнящего себя специалистом в проблемах коммунизма американского политолога Роберта Скалапино. Потому-то и обязаны мы повернуть японскую медаль к свету и оборотной ее стороной.

Формально процент безработицы в Японии самый низкий среди развитых капиталистических государств. Он действительно ниже, чем в США и в некоторых странах «Общего рынка», однако не настолько, чтобы безудержно восславлять систему пожизненного найма как одно из «священных сокровищ», ниспосланных Японии и обеспечивавших ей высокую занятость.

Буржуазная статистика склонна считать безработными только тех, кто активно ищет работу. Этот критерий, которым пользуются официальные органы, в действительности лишен смысла. Дело в том, что многие японцы ищут работу не через официальные биржи труда, а прибегая к помощи друзей и родственников или обращаясь за содействием к своей прежней фирме. Другие слишком горды, чтобы признаться окружающим: я — безработный. Помните постулат общинного сознания: «хороший человек — работающий человек»? Похвальное при других обстоятельствах самолюбие в данном случае приводит к тому, что зна-

чительное число японцев, не имеющих постоянной работы, трудятся по несколько часов то тут, то там. Это и позволяет статистике фальсифицировать истинное положение с занятостью. Работающей считается даже домохозяйка, которая дает раз в неделю 60-минутный урок музыки.

В Японии имеются примерно 20 миллионов человек, нанимаемых на неполный рабочий день. Это — сезонные работники, студенты, подрабатывающие, чтобы чуть увеличить свой скудный бюджет, пожилые люди, чья пенсия так мала, что не обеспечивает прожиточного минимума, семейные женщины, ищущие заработка, но не принимаемые на постоянное место. Они трудятся от одного до 34 часов в неделю и являются полубезработными. Но статистика относит их к работающим, хотя полная рабочая неделя измеряется, согласно закону, 48 часами. Кстати сказать, это — самая продолжительная рабочая неделя в развитых капиталистических странах.

Очевидная неточность в оценке размеров безработицы приводит в смущение даже некоторые правительственные органы. Сквозь зубы они вынуждены признать, что в стране уровень безработицы составляет 4 процента, а не 2,5 процента, как официально сообщает канцелярия премьер-министра. В то же время независимые научно-исследовательские экономические институты называют цифру, гораздо более внушительную и более точную: 8 процентов. А если учесть и полубезработных, то предстанет картина занятости не менее безотрадная, чем в США или в странах «Общего рынка».

Японцы не возлагают особых надежд на государство в вопросах социального обеспечения. Предприниматели всячески препятствуют развитию пенсионной системы, увеличению социальных выплат из государственного бюджета. Они опасаются, что улучшение государственного социального обеспечения подорвет преданность персонала предприятиям и их хозяевам, которые сейчас выступают в роли единственных благодетелей.

Японцы среднего возраста, работающие по найму, отдают себе отчет, что им придется непременно искать работу после выхода на пенсию. Только 12 процентов из них полагают, что смогут прожить на выходное пособие и пенсию. Менее 20 процентов надеются, что будут в состоянии оплачивать медицинскую помощь, если заболеют в старости.

Из-за сокращения рождаемости и увеличения продолжительности жизни меняется демографический состав японского населения. Экономисты предлагают увольнять работников по старости не раньше, чем в 65 лет. Возможно, возрастной предел действительно будет повышен. Однако и в этом случае число японцев, которым из-за отсутствия сколько-нибудь удовлетворительного социального обеспечения грозит жалкое существование, составит к 2000 году 16 процентов всего населения страны и к 2020 году — 22 процента. Столько в Японии станет к тому времени людей старше 65 лет.

Сет Голдсмит, профессор Массачусетского университета, вернулся из Японии в ужасе. «Это — Дикий Запад медицины!» — начал профессор у себя в университете рассказ о знакомстве с японским медицинским обслуживанием.

Профессор не преувеличивал. Сорок процентов из 163 тысяч японских врачей — терапевты. Они не имеют связей ни с крупными клиниками, ни с медицинскими научными учреждениями. Методы, применяемые некоторыми из них, соотносятся с современной медицинской практикой так же, как выкрикивание имени больного в колодезь — обычный способ лечения в пору японского средневековья — с облучением кобальтовой пушкой.

Пациент является к врачу с легким растяжением связок в лодыжке. Советом воздержаться некоторое время от ходьбы и рекомендацией принять 2—3 таблетки аспирина ограничился бы, наверно, любой врач. Японский же эскулап прописывает лекарство, успокаивающее мускулы, про-

тивовоспалительное лекарство, желудочные порошки, снимающие побочный эффект противовоспалительного лекарства, и, наконец, ножной пластырь. В результате счет за лечение способен повергнуть в нокаут не то что человека с больной лодыжкой, а и олимпийского чемпиона по боксу, находящегося в прекрасной спортивной форме. В Японии практикующий врач — это одновременно и фармацевт. Проверить качество лечения некому. Потому и случаются нередко скандалы, когда вдруг врач, проводящий сложные хирургические операции, оказывается обладателем диплома гуманитарного факультета.

80 процентов из 9224 японских больниц имеют допотопное оборудование. В остальных есть, например, даже компьютеризированные аппараты для рентгеноскопии тела в поперечном сечении. Но на них некому работать. На 2500 таких аппаратов приходится всего полторы тысячи специалистов, хотя подобным количеством аппаратуры могли бы пользоваться по меньшей мере 10 тысяч рентгенологов.

Прогресс не скоро придет на «Дикий Запад» медицины. Пять процентов валового национального продукта, отводимых в Японии на медицинское обслуживание, — слишком мало, чтобы ликвидировать дикость. В США, где здравоохранение отнюдь не входит в число государственных приоритетов, на него расходуется 10 процентов ВНП.

Подводя итоги 1984 года, министерство здравоохранения и социального обеспечения отнесло к своим самым значительным успехам некоторое сокращение числа людей, обращавшихся за помощью к врачам. Но не оздоровительные и профилактические мероприятия были, как утверждало министерство, тому причиной. В 1984 году визит в поликлинику сделался на 10—20 процентов дороже, чем раньше.

Читатель, вероятно, помнит рабочего автомобильного завода «Ниссан» Хироси Сасаки, о котором рассказывалось в этой книге. Счастливчиков вроде Сасаки, кому фирма

предоставила жилье в своих домах с низкой квартплатой, всего 7 процентов от общего числа японцев, занятых по найму. Остальные вынуждены арендовать жилье у частных владельцев или покупать его.

Я показал в одном из телерепортажей квартиру сравнительно недалеко от центра Токио — тридцать минут езды на машине. Чтобы телезрители наглядно представили себе величину арендной платы, я положил в квартире на пол журнал формата «Огонька» и спросил домовладельца, сколько он берет в месяц за площадь, занимаемую журналом. Домовладелец быстренько прикинул на калькуляторе и сказал: «Примерно 5 тысяч иен».

Пять тысяч иен — это 2 процента средней заработной платы японца. Два процента зарплаты — за пространство, на котором нельзя уместиться, даже сев по-японски — ноги под себя. А платить-то надо еще и за электричество, и за газ, и за воду, и за отопление.

В популярном ежемесячнике «Тюо корон» я натолкнулся на статью, озаглавленную без излишней скромности: «Япония — единственная в мире сверхдержава благосостояния». Чиновник государственного Управления по науке и технике Яцухиро Накагава написал: «Япония — ведущая в мире держава в смысле мер, которые она предпринимает для благосостояния своих граждан, и в смысле богатства и изобилия, которыми ее граждане наслаждаются в повседневной жизни».

Мне захотелось расспросить о необыкновенном японском благосостоянии самого начальника управления. В частности, я намеревался спросить, как решается судьба четырех миллионов семей, которые, судя по официальной статистике, вынуждены жить в неприемлемых для человека условиях. Был у меня вопрос и о том, как долго 40 процентов домов в Японии будут обходиться без канализации.

Прежде чем отправиться брать интервью, я решил снять общий вид здания, где располагалось Управление по науке и технике, и вместе с кинооператором забрался на крышу

соседнего с управлением дома. У входа в дом я обратил внимание на рекламный плакат. Он приглашал купить здесь квартиру. За самую дешевую — однокомнатную — просили сумму, равную всей, до иены, средней заработной плате японца за 240 месяцев непрерывного труда. Цена самой дорогой — трехкомнатной — соответствовала зарплате рядового японца за 1200 месяцев, или за 100 лет.

Начальник управления, познакомившись с моими вопросами, от интервью отказался, сославшись на большую занятость, и порекомендовал обратиться к чиновнику его управления... Яцухиро Накагаве. Но точку зрения Накагавы я уже знал.

Благодаря поручительству фирмы Хироси Сасаки получил от банка льготную ссуду на приобретение домика. Подавляющее большинство японцев подобной милости не удостоиваются. Шестьдесят процентов семей являются должниками, обреченными многие годы копить деньги, чтобы вернуть банку займ и проценты на него. Растущая дороговизна не позволяет регулярно откладывать деньги, нужные для расплаты, и долг увеличивается. В 1983 году сбережения японцев возросли в среднем на 3,3 процента, а сумма их долгов подскочила на 19,3 процента.

«Несмотря на передовую технологию и стремление людей работать, у нас — слабо развитое общество, в котором многие люди вынуждены жить в «кроличьих клетках», — сказал в журнальном интервью Киити Миядзава, занимавший высокие посты в правительстве и в руководстве либерально-демократической партии и, следовательно, досконально знакомый с проблемами страны. Миядзаве вторит Кадзуо Хаякава, бывший чиновник министерства строительства, а ныне — руководитель общественной организации «Японский совет по жилищным вопросам». «Слишком много людей живет в настоящих крысиных норах, — заявил Хаякава. — Жилищные условия японцев столь ужасны, что они не могут вести нормальную супружескую жизнь, — продолжал бывший чиновник, ведавший в мини-

стерстве жилищным строительством.— В квартирах мало места даже для того, чтобы дети учились ползать».

«Мы... независимо даже от собственной воли, немножечко увеличиваем валовой национальный продукт и... немножечко себя убиваем». Без сомнения, японский писатель Такэси Кайко имел в виду не труд сам по себе. Созидание способно лишь возвышать человека. Писатель говорил об условиях, в которых японцам приходится трудиться. Да, эти условия способствуют достижению высоких экономических показателей. Но, с другой стороны, только в Японии мог появиться балаганчик «Отведи душу», описанный Такэси Кайко. Заплатив мелочь, посетитель входил в темное помещение, отгороженное от улицы занавеской. Ему давали несколько простых тарелок. Он бил их по одной о землю и удалялся.

Постоянное сдерживание себя в тесных общинных оковах, необходимость подавлять собственное «я» делают японцев завсегдатаями балаганчиков «Отведи душу». Хитрый Коносукэ Мацусита давал рабочим отводить душу, не выходя из цеха: похожие на Мацуситу манекены и палки, чтобы колотить по ним, имелись на заводах концерна во всех курительных комнатах.

Групповое согласие, групповая гармония требуют лицемерия. В японских фирмах только очень близкие друзья знают, когда они действительно согласны с остальными сотрудниками или друг с другом, а когда лицемерят. Лояльность предусматривает слепое и, значит, механическое подчинение распоряжениям начальства, что не оставляет, естественно, места творчеству. Должностная «ротация», производимая сверху и, бывает, не соответствующая желанию самого работника, превращает его в пешку и рождает в нем чувство беспомощности и зависимости от фирмы. Это чувство совсем не обязательно перерастает в лояльность. Оно может обернуться озлобленностью и безразличием. «Японцы живут в гнетущей, удушающей атмосфере»,— сделал вывод Юдзи Аида, профессор Киотского

университета, большой знаток духовного склада японцев.

Специфически японские условия, создаваемые предпринимателями в цехах и конторах, усугубляются негативными сторонами капиталистической автоматизации производства. Рабочие, занятые обслуживанием роботов, признают, разумеется, что избавлены теперь от тяжелого и утомительного труда, но они сетуют на то, что длительное общение с бездушной машиной, непрерывно и монотонно выполняющей однообразную операцию, вызывает у них стрессовое состояние. Пассивное наблюдение за приборами, изоляция от процесса непосредственного производства способствуют потере внимания, полной или частичной дисквалификации, утрате интереса к труду.

Такая атмосфера вызвала эпидемию болезни «намари», дословно — «притупление». О ней не сообщают медицинские справочники, но японцы страдают самой острой формой этого недуга. Газета «Нихон кэйдзай» привела симптомы: сначала — критическое отношение ко всему, что окружает больного, затем — пессимизм, мизантропия и, наконец, — полное безразличие. «Инженеры и менеджеры, пораженные «намари», — рассказала газета, — отбрасывают специальную литературу, забывают технические журналы и читают одни «комиксы». Рабочие грубят начальству и товарищам, совершают поступки, которые никак нельзя было ожидать от них». Судя по опросу, о котором в январе 1984 года сообщило японское телеграфное агентство Киодо Цусин, 81 процент работающих японцев испытывают постоянное беспокойство, 36 процентов — задумываются о самоубийстве.

И не только задумываются. В 1983 году лишили себя жизни 25 202 японца — рекорд за все послевоенное время. Разные причины толкнули самоубийц на отчаянный шаг: и долги, и боязнь безработицы, и болезни. Но чаще всего виной был психический стресс. В цехе, в конторе японцы сдерживают себя. Эмоциональные срывы случаются обычно

дома. Телевидение, газеты почти ежедневно сообщают о насилиях и убийствах, совершаемых в семьях. Начинаются трагедии, как правило, с пустяшной ссоры, например из-за громко звучащего телевизора.

По свидетельству министерства просвещения, число школьников, покончивших с собой в 1983 году, на 60 процентов превысило соответствующую цифру предыдущего года.

В феврале 1983 года группа подростков ходила поздним вечером по паркам и подземным переходам Иокогамы и жестоко избивала попадавшихся им бродяг. Из 16 жертв трое от побоев умерли. В городе Кисарадзу десять семиклассников три часа подряд били палкой 14-летнюю девочку из их же группы. Убийцы из Иокогамы и садисты из Кисарадзу воспитывались во вполне респектабельных семьях и не имели приводов в полицию.

Ответственность за рост насилия среди молодежи несут, без сомнения, японские кинофильмы, телепередачи, «комиксы». В американской кино- и телепродукции крови льется, надо полагать, больше, но вряд ли где-либо еще, кроме Японии, показывают столько бессмысленных, ничем не оправданных убийств. Однако только ли кинематограф, телевидение и низкопробная литература должны держать ответ за неблагополучие японской молодежи?

Министерство просвещения предприняло попытку разобратся, что склоняет школьников на немотивированное насилие, на самоубийства, что отвращает их от школы, и выяснило следующее: душу японских детей коверкает иступленная и безжалостная погоня за рабочим местом и за деньгами, в которую они включаются с самой ранней поры. Психические нагрузки в этой гонке детям не по силам. Провал на экзаменах, а их невообразимо много на жизненном пути молодого японца, превращается в личную и семейную трагедию. Чтобы сбросить вызываемый ею стресс, школьники берутся за палки, велосипедные цепи, обрезки труб и выходят вечером на улицу. У кого не хватает на это духу, вскрывают себе вены. И все вместе они

ненавидят школу. Шестнадцатилетний токийский школьник Такудзи Кимура, у которого корреспондент американской газеты «Филадельфия инкуайер» спросил, что он думает по поводу убийств в Иокогаме, ответил: «Я не удивлен. Я и многие другие разделяем чувство недовольства системой».

Нет в мире языка, в котором имелось бы слово, эквивалентное по смыслу японскому слову «саби». Оно образовано от прилагательного «сабисий» — «грустный» и в буквальном переводе обозначает: «уединенная печаль». Суть же «саби» гораздо глубже. Один из японских исследователей объяснил ее так: «Саби создает атмосферу одиночества, но это не одиночество человека, потерявшего любимое существо. Это одиночество дождя, шуршащего ночью по широким листьям дерева, или одиночество цикады, которая стрекочет где-нибудь на голых белесых камнях».

В 1979 году в горной префектуре Нагано отыскивались считавшиеся безвозвратно утраченными десять «хайку» непревзойденного мастера этого жанра поэзии Исса, творившего в конце XVIII и начале XIX века. В его стихах «саби» выражено с предельной, по-моему, простотой и яркостью:

На этом кладбище  
Среди могил  
Цветет один петуший гребень.

Или:

Если патринии цветы  
Меня возненавидят,  
Я сделаю луну подругою своей.

Иначе говоря, «саби» — это эмоциональное состояние человека, нашедшего уединение от окружающих и покой от повседневных забот. Во времена Исса к «саби» стремились, вероятно, одни поэты. В наши дни обрести покой от повседневности — мечта, надо полагать, большинства япон-

цев, но покой им нужен не для того, чтобы писать стихи.

В американском специальном журнале «Психология сегодня» приведено любопытное сравнение ритма жизни в Японии, США, Англии, Италии, Индонезии и на Тайване. Были замерены скорость движения пешеходов на улице и быстрота работы почтовых служащих. Япония опередила все страны по этим показателям, причем Италию — вдвое. Я сопоставил эти данные с тем, о чем поведал доклад японского министерства здравоохранения и социального обеспечения. В нем указывалось, что в 1984 году один из каждых восьми японцев жаловался на нездоровье. Самым распространенным видом недомогания оказалась гипертония, вызванная чрезмерным физическим и психическим напряжением.

Мне довелось прочесть исповедь одного менеджера. Он написал:

«У себя в фирме я обязан правильно решать самые разные и очень сложные проблемы, связанные с персоналом, с производством, с реализацией готовой продукции. Я не обладаю правом на ошибку. Нет никого, кто помог бы мне или взял на себя вину в случае моего неправильного шага. Однажды я потратил несколько дней на решение особо трудной проблемы. А когда выход все же отыскал, то почувствовал себя полностью опустошенным.

Не берусь гадать, что случилось бы со мной, если бы я не очутился в маленьком загородном домике. Неся в себе заботы и тревогу, я вошел в восьмиметровую комнатку, устланную циновками и безо всякой мебели, закрыл за собою дверь и приказал не беспокоить меня. Перед домиком разрослось несколько деревьев, и я залюбовался ими. С тех пор я прихожу в эту комнатку с террасой каждый раз, когда мне трудно. А покидаю ее спокойным, уверенным и сильным и еще энергичней берусь за работу».

Я собираюсь ставить под сомнение эстетичность японцев. Но наблюдая за тем, как долго и пристально,

отключившись не только от шума и толпы, но и, кажется, от самой эпохи, смотрят они на ключ, бьющий из расщелины между выбеленными водой и временем камнями, на веточку распутившейся сливы, вздрагивающую под порывами холодного, оставшегося от зимы ветра, я начинал думать: а не бегство ли это от действительности, стиснутой тяжелыми цепями общинных порядков и нравов, омраченной неустроенностью и страхом перед завтрашним днем, делающей человека винтиком бездушной, как роботизированное предприятие, системы? Не обратная ли это сторона немотивированного насилия или самоубийств, вызванных эмоциональными срывами?

Для манкурта из легенды, которую пересказал в «Бурном полустанке» Чингиз Айтматов, хуже любой казни был страх, что отпарят приросшую к его черепу верблюжью шкуру. Как дикая лошадь, бился манкурт, но прикоснуться к голове не позволял — жуаньжуаны уверяли, что отпаривать голову еще мучительнее, чем терпеть усыхающую под палящим солнцем сыромятную шири. А если б нашелся манкурт, кто презрел бы внушенный жуаньжуанами ужас? Кто знает, может, вернулась бы к манкурту память, а с ней — и осмысление себя человеком.

Ликвидация идеологической шири — операция болезненная тоже. Но отваживаются на нее все более широкие слои японского трудового населения. Сколь ни интенсивна пропаганда «гармонии» между персоналом и менеджментом, логика общественного прогресса оказывается сильнее. 49,5 процента молодых людей убеждены, что в «японском обществе нет справедливости». 32,5 процента опрошенных юношей и девушек досадуют, что «добросовестные люди не вознаграждаются». 21,4 процента недовольны «слишком большой разницей между бедными и богатыми». В этом опросе разрешалось называть по нескольку причин неудовлетворенности обществом.

Материальный фундамент общинного сознания подтачивается изменением ценностных ориентаций японской

молодежи. Среди начавших работать в апреле 1984 года юношей — выпускников высших учебных заведений 72 процента считали семью важнее, чем работу, то есть отдавали предпочтение семье, а не фирме. Годом раньше таких юношей было 66 процентов. Что касается девушек, то назвали главным в своей жизни дом, семью, а не работу 87 процентов из них. «Я хочу жить для себя, а не для завода, где тружусь», — откровенно сказала одна из участниц опроса. На заводе «Ниссан» я услышал от высшего менеджера:

— Еще одно-два поколения будут преданными фирме, как мы. Потом Япония лишится своего богатства...

Не исключено, что произойдет это значительно раньше. Обследование, проведенное Японским центром по трудоустройству в январе 1984 года, выявило, что 54 процента молодых инженеров считают, что их зарплата не соответствует объему и качеству работы, которую они выполняют. 55 процентов — рассматривают нынешнюю систему менеджмента тормозом для их профессионального роста и для продвижения по служебной лестнице.

18 534 японских технических специалиста и административных работника изъявили в 1984 году желание устроиться в иностранную фирму. Судя по их словам, иностранная фирма привлекательна тем, что в ней обеспечена большая свобода принятия решений, а повышение в должности зависит не от возраста, а от способностей. Японец, проработавший несколько лет в иностранном банке, заявил, что не вернется в японскую фирму, даже если будет иметь гарантию пожизненного найма.

Предприниматели вынуждены отдавать себе отчет в этой реальности. Одни реагируют бранью. «Теперешняя молодежь потеряла представление об истинных моральных ценностях», — злобно сетовал журнал «Дух Мацуситы», который издается концерном «Мацусита дэнки» для своих работников. «Старшее поколение воспитывалось в доброе старое время. — Тоска прямо-таки сочилась из каждой журнальной строчки. — В те годы умели прививать пре-

данность фирме, желание работать на благо общества, сознание, что труд есть добродетель». Конечно, журнал имел в виду общество капиталистов и помещиков и проявлял трогательную заботу о судьбах их прибылей.

Есть предприниматели, которые пытаются приспособиться к новым реальностям. В некоторых фирмах приступили к так называемой «модификации» системы заработной платы, определяемой в зависимости от возраста и стажа работника. Отказываться окончательно от традиционной формы вознаграждения за труд предприниматели не хотят, так как, привязывая системой «нэнко» работника к предприятию, они до известной степени сглаживают остроту классовых противоречий. Примерно 78 процентов фирм намереваются сохранить традиционную систему менеджмента. Вместе с тем такое новшество, как, скажем, увеличение в зарплатке доли оплаты за профессиональное мастерство, за качество выполнения должностных обязанностей, серьезно меняет суть «нэнко».

В текстильной фирме «Канзбо» ежегодное повышение заработной платы теперь осуществляется только до 45 лет. Затем зарплата замораживается. В ответ на недовольство рабочих хозяева фирмы стремятся доказать, что заработки этой категории персонала остаются самыми высокими в фирме, в то время как эффективность труда старых работников значительно ниже, чем у молодых. В этих нововведениях отражается кризис системы «нэнко», в свою очередь обусловленный замедлением темпов экономического роста и старением рабочей силы.

Лояльность требует подкормки. У очень крупных фирм она еще есть. Эти фирмы пока имеют возможность не увольнять значительную часть постоянных рабочих в периоды экономического спада. Они еще могут по-прежнему передвигать работников по служебной лестнице в зависимости не от способностей и трудового вклада, а от их возраста. И, наконец, для них еще не стало чрезмерным бременем предоставление определенных социальных благ персоналу.

Но закономерности капиталистического развития неизбежно приведут к ослаблению, а затем, может быть, и к развалу, вслед за системой «нэнко», и этого фундамента лояльности. Государственный сектор уже не выдерживает. Из-за угрозы банкротства государственные железные дороги уволили в 1984 году 61 000 работников. В 1985 году сокращены еще 25 500 железнодорожников. В 1982—1983 годах заработная плата государственных служащих не только не росла в соответствии с их стажем, а фактически сократилась — она была заморожена в условиях быстрого роста цен.

Французский журнал «Монд дипломатик» имел все основания утверждать, что «японский рабочий обходится предпринимателям на 30 процентов дешевле, чем американский или западноевропейский». При примерно одинаковой номинальной заработной плате — имеются в виду работники крупных японских предприятий — рабочий в Японии трудится на 250—450 часов в год дольше, чем рабочий в США и в странах «Общего рынка». Японский рабочий получает только 60 процентов заработка в случае болезни. Полностью использовать отпуск считается в Японии «непатриотичным». Материальные последствия «непатриотичного» поступка слишком серьезны, и самое большее, на что отваживаются рабочие, это 3—4-дневный отдых один раз в году.

Лояльность персонала предприятию, фирме дает зримую трещину. А ведь от того, сохранится ли и дальше лояльность как отличительная черта японцев, занятых в монополистическом секторе, зависит будущее японского менеджмента.

В 1981 году против него вспыхнул первый бунт. Восемьдесят инженеров-программистов одновременно уволились из «Исикавадзима Харима», мощной фирмы, всемирно известной реактивными двигателями, атомными реакторами, большегрузными судами. «Великий исход» — нарекла печать сенсационный поступок инженеров. Они образовали свою фирму «Космо-80», порядки в которой выглядят

прямым вызовом традиционному японскому менеджменту. «Существующая в Японии система найма — «смирительная рубашка» для инициативных людей,— заявил президент «Космо-80» Масару Усуи.— Вы можете быть кем угодно — менеджером или инженером, работать как угодно — высокопроизводительно или с ленцой, платить будут все равно столько же, сколько и всем работникам одного с вами возраста». Усуи указал и на другую причину бунта: «Мы не захотели,— сказал он,— превратиться в «мадогива-но дзоку» — «племя сидящих у окна».

«Великий исход» инженеров из «Исикавадзима Харима» — первая ласточка, за которой, надо полагать, потянутся стаи птиц. На предприятиях-гигантах, где существует пожизненный найм, один из каждых пяти работников хотел бы поменять фирму. Среди рабочих и служащих в возрасте от 20 до 30 лет это желание изъявил один из каждых трех.

Отмирание нынешней системы менеджмента чревато для Японии социальным кризисом. Закваска для будущего социального брожения есть. В 1970 году 30,4 процента японских юношей и девушек назвали цех, контору местом, где они «чувствуют, что жизнь их проходит не напрасно». Десять лет спустя молодых людей, удовлетворенных условиями труда, основанными на принципах средневековой деревенской общины, осталось только 16,5 процента. Сколько их окажется в 1990 году? В свете подобной тенденции приобретают особую значимость итоги опроса, в ходе которого 80 процентов японских рабочих заявили, что «для улучшения жизни необходимо помимо собственных усилий изменить политику».

## Прощание с читателем в саду монастыря Рёандзи

Начиная книжку, я оговорился, что опишу *свои* четырнадцать камней, какими увиделись они мне в «Философском саду» — этой метафоре японской жизни. Конечно же что-то укрылось от меня — ведь в саду пятнадцатый камень всегда ускользает от взгляда. Весьма вероятно, задержись я несколькими шагами дальше или ближе того места, откуда смотрел на сад, положение камней в поле моего зрения было бы совсем иным, и у меня получилась бы другая книжка.

Наши знания о Японии станут тем полнее и справедливее, чем больше мы отобразим комбинаций из четырнадцати камней. Наверное, не каждое из наших толкований внесет до конца ясность в японское Зазеркалье, однако все они будут содержать зерна истины. Надо только не бежать по галерее монастыря Рёандзи, будто спринтер на стометровке, а застыть на длинных ступенях, спускающихся к камням, но не затем, чтобы пересчитать камни. Рассказывают, что перед чтением творений великих литераторов Танской эпохи люди мыли руки розовой водой. Постичь суть каменного хаоса, сотворенного человеческим разумом, возможно лишь очистившись от привычных стереотипов, предвзятости и высокомерной уверенности, что нет вопросов, на которые еще не найден ответ.

Токио — Москва,  
1983—1984 гг.

## Оглавление

Обращение к читателю из сада монастыря Рёандзи	1
<i>Глава первая</i> , рассказывающая о легендах, похожих на правду, о правде, напоминающей легенду, и о том, отчего это происходит	5
Японские сказки	—
«Трудоголизм»	14
<i>Глава вторая</i> , рассказывающая, как легенда о манкуртах нашла современное продолжение	21
Ларец без секрета	—
Лоботомия по-японски	27
<i>Глава третья</i> , рассказывающая о том, как старые песни поются на новый лад и что из этого получается	35
Из глубины веков	—
...как за каменной стеной	39
Рука моет только свою руку	45
Правила езды на эскалаторе, идущем вверх	56
Объятия осьминога	63
Высшая мера наказания	79
<i>Глава четвертая</i> , рассказывающая о том, как вынуть глаз у живой лошади, чтобы она этого не заметила	87
Неоплатный долг	—
«Сезон охоты»	100
«Школа дьяволов»	106
К финишу — в едином строю	110
Труд — сейчас, деньги — потом	122

*Владимир Яковлевич Цветов*

**ПЯТНАДЦАТЫЙ КАМЕНЬ  
САДА РЕАНДЗИ**

Заведующий редакцией *В. Т. Пискунов*

Редактор *Е. М. Аветисян*

Младший редактор *Н. Т. Матвеева*

Художник *А. А. Пчёлкин*

В книге использованы фото *К. О. Саркисова*

Художественный редактор *Т. В. Меркулов*

Технический редактор *О. В. Лукоянова*

ИБ № 5546

Сдано в набор 19.11.85. Подписано в печать 20.02.86. А00037. Формат 70 × 108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,0. Усл.  
кр.-отт. 18,38. Уч.-изд. л. 15,14. Тираж 200 тыс. экз. Заказ 1266. Цена 75 коп.

Политиздат. 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Ордена Ленина типография «Красный пролетарий».  
103473, Москва, И-473, Краснопролетарская, 16.

Подъяремные добровольцы	127
Изнанка парадного платья	140
<i>Глава пятая</i> , рассказывающая, как при помощи умозрительного понятия можно извлекать вполне осязаемую выгоду	149
<i>Глава шестая</i> , рассказывающая, почему тот, кто следит за колодцем, не погибает от жажды	176
Все хорошо, что хорошо окупается	—
Длинные уши лучше острых когтей	185
Нет бога, кроме «Бога совета»	193
Лидеры XXI века: поточное производство	204
<i>Глава седьмая</i> , рассказывающая о вежливости, которую можно измерить конкретными цифрами	218
<i>Глава восьмая</i> , рассказывающая о том, как журавлиный крик предотвратил лебединую песню	229
<i>Глава девятая</i> , рассказывающая о современных Чио-Чио-сан, какими они видятся издалека и вблизи	253
<i>Глава последняя</i> , рассказывающая о том, что, сколь сладкой ни была бы дыня, ее ботва все равно горька на вкус	283
Прощание с читателем в саду монастыря Рёандзи	300

**Ц27** Цветов В. Я.  
Пятнадцатый камень сада Рёандзи.— М.: Политиздат, 1986.— 302 с., ил.

Сад Рёандзи — главная достопримечательность японского города Киото. Есть в нем своеобразно спланированный хаос из пятнадцати черных необработанных камней, разбросанных по белому песку. С какой бы точки ни рассматривал посетитель сада эту композицию, пятнадцатый камень всегда оказывается вне поля его зрения. Название книги символично. Автор ее, журналист-международник, проработавший в Японии много лет, с глубоким проникновением в своеобразие японской жизни рассказывает о системе пожизненного найма, специфике социального менеджмента, положении женщины в обществе и семье и о многих других интересных общественных явлениях. И каждый раз читателю предлагается свое видение проблемы, свой ключ к ларцу с «японскими секретами».

Книга адресуется массовому читателю.

Ц  $\frac{080400000-103}{079(02)-86}$  210—86

ББК 66.3(5Я)

75 коп. Оригинальный подход автора к рассматриваемым проблемам, его умение проникать в глубинную сущность сложных социально-экономических явлений, нестандартная манера изложения — таковы отличительные особенности этой книги о современной Японии.

**Издательство  
политической  
литературы**

