

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. К 40-летию «Цели»	5
Об авторе	9
Введение	11

ЦЕЛЬ

Глава 1	17
Глава 2	30
Глава 3	44
Глава 4	51
Глава 5	62
Глава 6	73
Глава 7	87
Глава 8	90
Глава 9	100
Глава 10	113
Глава 11	123
Глава 12	137
Глава 13	142
Глава 14	155
Глава 15	168
Глава 16	177
Глава 17	182
Глава 18	197
Глава 19	214
Глава 20	231
Глава 21	241

Глава 22	254
Глава 23	261
Глава 24	274
Глава 25	284
Глава 26	297
Глава 27	307
Глава 28	318
Глава 29	329
Глава 30	342
Глава 31	357
Глава 32	366
Глава 33	374
Глава 34	388
Глава 35	397
Глава 36	406
Глава 37	417
Глава 38	426
Глава 39	439
Глава 40	451

СТОЯ НА ПЛЕЧАХ ГИГАНТОВ

Вступление	469
Экскурс в историю	471
Границы TPS	481
Важность потока в относительно нестабильной производственной среде	484
Практическое решение на основе времени	486
Пример Hitachi	499
Рамки ББК	500
Пять фокусирующих шагов	502
Применение принципов «Цели» в проектной среде	503

ПРЕДИСЛОВИЕ. К 40-ЛЕТИЮ «ЦЕЛИ»

В начале 1980-х годов доктор Элияху Голдратт, молодой амбициозный физик, был с головой погружен в разработку и продажу OPT (optimized production technology) — передовой технологии планирования для повышения эффективности производства. Тогда индустрия программного обеспечения только зарождалась, и компания Голдратта, Creative Output, стремительно росла, привлекая все больше клиентов и сотрудников. Двое его партнеров занимались техническими аспектами программирования, тогда как сам Элияху был лицом компании, отвечал за продажи и удовлетворенность клиентов. Он понимал: чтобы добиться максимума от программного обеспечения, необходимо внести ряд изменений в управление производственными подразделениями. Элияху разработал новые рекомендации для этапа внедрения ПО в производство и попытался убедить руководителей следовать им. И вскоре открылось нечто удивительное: компании, которые использовали программное обеспечение, но не прислушались к новым рекомендациям, больших успехов не добились. В то время как компании, внедрившие предложенные изменения, показали гораздо лучшие результаты, причем даже те, кто не использовал программное обеспечение. Это стало настоящим открытием. Элияху нащупал нечто фундаментальное и крайне важное — принципы управления, хоть и основанные на здравом смысле, но не являющиеся распространенными и общепринятыми.

Свои идеи Голдратт решил изложить в книге. И написать не очередной скучный учебник, а бизнес-роман, который

будут читать с удовольствием, — книгу, которую, по его словам, менеджеры с восторгом советовали бы не только коллегам, но и родным. Тот факт, что в те времена подобных книг практически не существовало, Голдратта совершенно не заботил. Чтобы компенсировать недостаток опыта в писательстве, он нашел соавтора, и работа закипела. Готовую рукопись он отправил в несколько крупных издательств, надеясь, что там оценят ее потенциал и примут тепло. Однако рукопись везде отклонили. Один из издателей даже потрудился объяснить отказ в письме: «Уважаемый доктор Голдратт! Если вы хотите опубликовать книгу по менеджменту, мы могли бы ее выпустить. Если же вы хотите опубликовать роман, мы готовы рассмотреть и его. Но руководство по менеджменту и роман одновременно? Мы даже не знаем, на полку с какой литературой ее поставить». Однако сдаваться Голдратт не собирался и продолжил искать издателя. И после примерно десятка отказов его представили Лоуренсу Гэдду, владельцу корпорации North River Press, и в 1984 году «Цель» увидела свет.

Верный своему стремлению помогать людям и организациям добиваться выдающихся результатов, Голдратт решил изменить направление деятельности своей компании с разработки программного обеспечения на консалтинг, используя «Цель» как основной инструмент продвижения. Однако партнеры идею не поддержали и в итоге вынудили Элияху покинуть компанию. Тот же основал собственную консалтинговую фирму и продолжил развивать свои методики управления, расширяя сферу их применения — не только в производстве, но и в управлении проектами, логистике, маркетинге и даже управленческих навыках. Методология Голдратта успешно применялась во множестве отраслей: в промышленности, здравоохранении, образовании, государственных учреждениях и т. д. Со временем он заработал репутацию гуру менеджмента. Элияху перестраивал управленческое мышление, и «Цель» стала введением в его теорию

ограничений*. Переведенная на 40 языков и прочитанная миллионами людей, книга заняла важное место в академической среде. По ней обучают в бизнес-школах и на программах MBA по всему миру.

«Цель» привлекает не только уникальным стилем изложения, но и глубокими идеями, применимыми не только в разных сферах бизнеса, но и в личной жизни, и в образовании. На протяжении многих лет организации сталкиваются со все более серьезной проблемой снижения затрат и повышения производительности. Менеджеры инвестируют время и деньги в улучшение всех процессов, везде, где видят потенциал для повышения эффективности, однако зачастую результаты их действий оказываются незначительными. Чтобы действительно повысить общую производительность, менеджерам необходимо сфокусировать свои усилия. И, по Голдратту, фокус начинается с ответа на вопрос, чего не нужно делать. Руководству компаний необходимо перестать распылять управленческое внимание и сфокусироваться на ограничениях системы. Не все элементы системы равнозначны, и только ограничения должны максимально эффективно использоваться. Этот подход к управлению был применен в тысячах бизнесов и привел к итоговым результатам в миллиарды долларов. Именно поэтому «Цель», хоть и была опубликована сорок лет назад, остается не только классической, но и одной из самых актуальных книг по менеджменту.

Производство и проекты часто рассматривают как отдельные области, однако на деле многие виды деятельности нельзя отнести к одному или к другому в чистом виде. Чтобы повысить производительность, проще всего начать с фокусировки на ограничениях. Однако в областях, по своей

* Теория ограничений (ТОС, Theory of Constraints) — концепция управления, применяемая для повышения производительности и эффективности работ и процессов. В данном подходе любая система рассматривается как поток, в котором всегда есть ограничение. И это ограничение определяет скорость потока, а значит, и скорость достижения цели. — *Прим. ред.*

природе ориентированных в большей степени на проекты, это сделать тяжелее. Постепенно Голдратт пришел к выводу, что ключом к успеху в любых сферах является поток. В 2008 году вышла знаковая статья «Стоя на плечах гигантов», где Элияху рассказал историю управления потоком в производстве и описал четыре основные концепции потока, применимые к любой деятельности. Впервые эта статья была опубликована в Diamond Weekly, главном японском деловом журнале, а позже стала приложением к новым изданиям «Цели». В последующие годы Голдратт написал еще десять книг. Следующую он планировал посвятить управлению потоком, описав применение теории ограничений к многопроектной среде. Эта книга должна была стать дополнением к «Цели». К сожалению, завершить задуманное Голдратту не удалось. В 2011 году его не стало.

Как дочь доктора Голдратта, я не просто наблюдала за его работой со стороны, но и входила в его ближайшее окружение — помогала ему писать и обучала других мышлению в концепции теории ограничений. Еще при жизни отца мы вместе работали над книгой о его жизненной философии — «Выбор». Следующую задуманную им книгу — «Правила потока» — я написала за него. Она вышла аккурат к сорокалетию «Цели».

Доктор Эфрат Голдратт-Ашлаг

ОБ АВТОРЕ

Доктор Элияху Голдратт (1947–2011) — просветитель, писатель, ученый и бизнесмен, который был в первую очередь философом, заставляющим людей задуматься. Его часто называли нестандартным мыслителем, «истребителем священных коров», потому что он побуждал свою аудиторию оценить существующие методы ведения бизнеса свежим взглядом, переосмыслить их и внести необходимые коррективы.

Элияху Голдратт создал и развил теорию ограничений (ТОС) — всеобъемлющую систему, которая позволяет организациям и индивидам определить:

- что менять (найти и использовать точку наибольшего воздействия);
- на что менять (прийти к простым и практичным решениям);
- как осуществить перемены (создать среду, которая постоянно способствует инновациям, а также обеспечивает устойчивость внедренных решений).

Доктор Голдратт известен во всем мире как ведущий разработчик философии управления предприятиями. Физик по образованию, он окончил Тель-Авивский университет, а затем магистратуру и аспирантуру Университета имени Бар-Илана. В качестве лектора и консультанта Элияху Голдратт сотрудничал с крупнейшими корпорациями мира, такими как General Motors, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB и Boeing. Кроме того, он является основателем некоммерческой организации TOC for Education, обучающей педагогов и школьников принципам теории ограничений.

Главная книга Голдратта, «Цель», признана одним из лучших бестселлеров всех времен в категории книг по менеджменту. Журнал Time включил «Цель» в число 25 наиболее влиятельных книг по менеджменту, изменивших наш образ мышления, несмотря на то что впервые она была опубликована в 1984 году.

Элияху Голдратт также написал бизнес-роман «Цель-2: Дело не в везении» (продолжение «Цели»), «Критическую цепь», «Необходимо, но не достаточно» и «Я так и знал». Его книги переведены на 40 языков, и их общий тираж во всем мире превысил 10 миллионов экземпляров. Самой важной своей работой Голдратт называл «Выбор», в этой книге он объясняет философские принципы, которые, по его мнению, должны лежать в основе любого успешного бизнеса и вообще любой жизни, достойной того, чтобы ее прожить.

В середине 1990-х годов он ушел из Института имени Авраама Голдратта и основал консалтинговую компанию Goldratt Consulting, цель которой — сделать теорию ограничений главной основой управления организациями посредством повышения качества принимаемых решений, эффективности коммуникации и стимулирования новых идей, обеспечивающих вечное процветание бизнеса.

ВВЕДЕНИЕ

«Цель» — книга научная и образовательная. Сейчас эти два понятия употребляют так часто, что их первоначальный смысл затерялся в тумане излишнего подобострастия и таинственности. Как и большинство серьезных ученых, я думаю, что наука вовсе не имеет дела ни с тайнами природы, ни с непреложными истинами. Это попросту метод, с помощью которого мы оперируем неким минимальным набором предположений, способных посредством прямых логических построений обосновать существование многих явлений природы.

Физический закон сохранения энергии отнюдь не истина. Это всего лишь предположение, эффективно объясняющее огромное количество природных феноменов. Доказать универсальную применимость этого предположения невозможно, сколько бы конкретных примеров его справедливости вы ни приводили. Зато опровергнуть это предположение можно одним-единственным фактом, который оно оказалось бы не в состоянии объяснить. Но даже такое опровержение не лишает предположение практической ценности. Оно свидетельствует о необходимости другого, более общего предположения.

Именно так закон сохранения энергии был замещен более общим эйнштейновским постулатом сохранения энергии и массы. И снова Эйнштейновский закон — не истина в такой же степени, как и его предшественник.

Мы склонны ограничивать свое представление о науке определенной совокупностью природных феноменов, имеющих отношение, как правило, к физике, химии или биологии. Но следует понимать, что существует огромное количество

природных, естественных феноменов, не попадающих в эти категории. Это феномены, которые мы наблюдаем в жизни организаций, в частности промышленных предприятий. Если эти феномены не естественные, не природные, то какие? Они же реально существуют, они не придуманы!

В данной книге предпринята попытка показать, как на основе очень ограниченного набора посылок можно объяснить широкий спектр феноменов, имеющих место в промышленности. Вы, читатели, можете судить о том, насколько безукоризненна цепочка логических выводов, связывающая исходные предположения с наблюдаемыми в повседневной жизни предприятий фактами, насколько эта логика отвечает здравому смыслу.

Кстати говоря, здравый смысл — это не что-то обыденное; это высшая похвала, которую можно дать цепи логических рассуждений. Сопоставляя науку со здравым смыслом, мы выпускаем ее из золотой клетки академичности и делаем доступной каждому из нас и применимой ко всему, что мы видим вокруг себя.

В этой книге я попытался показать, что не надо быть семи пядей во лбу, чтобы построить новую науку или расширить границы применения науки существующей. Нужно лишь иметь достаточно мужества, чтобы не уклоняться от борьбы и не мириться с несоответствиями на том лишь основании, что «мы всегда так делали».

Я осмелился также ввести в повествование случаи из семейной жизни, поскольку семейные проблемы знакомы всякому менеджеру, в большей или меньшей степени одержимому работой. Это было сделано не только ради того, чтобы книга стала более популярной, но и затем, чтобы подчеркнуть тот факт, что часто мы склонны отмахиваться от многих феноменов, которые, как нам кажется, не имеют отношения к науке.

Еще я попытался раскрыть здесь смысл образования. Я искренне верю, что учеба возможна лишь в процессе

дедуктивного мышления. Знакомясь с окончательными выводами, мы ничему не учимся. Это не учеба, а в лучшем случае лишь «натаскивание».

Именно поэтому я постарался донести основную идею данной книги в сократовском стиле. Иона знает готовые ответы, но он не дает их Алексу, а предоставляет ему найти их самостоятельно, заменяя восклицательные знаки вопросительными. Я уверен, что благодаря этому методу вы сможете найти ответы даже раньше Алекса.

Если вам понравится эта книга, вы, возможно, согласитесь с тем, что образовательные книги, учебники такими и должны быть. Они не должны снабжать читателя готовыми результатами. Они должны давать лишь схематический план, следуя которому читатель найдет ответы сам. Если мне удастся при помощи этой книги изменить ваше представление о науке и образовании, лучшей награды мне не нужно.

Элияху М. Голдратт

ЦЕЛЬ

ГЛАВА 1

Половина восьмого утра. Я въезжаю в ворота и тут же через всю площадку вижу: у завода, рядом с офисами, припаркован малиновый «мерседес». Это мое место. Кто, кроме Билла Пича, мог это сделать? Что с того, что в этот час свободна практически вся площадка? Что с того, что часть парковочных мест специально помечена табличками «Посетитель»? Нет, Билл должен припарковаться именно там, где указана моя должность. Он любит такие весьма прозрачные намеки. Ну что ж, ладно. В конце концов, он вице-президент и глава дивизиона, а я всего лишь директор завода. И, как я понимаю, свой чертов «мерседес» он может парковать где пожелает.

Я паркую свой «бьюик» рядом (там, где указано «Главный бухгалтер-контролер»). Взгляд, брошенный на номерной знак, пока я обхожу автомобиль, сомнений не оставляет: это должна быть машина Билла — на номерном знаке указано NUMBER1. Как всем известно, это полностью соответствует тому, к чему Билл настойчиво стремится. Он метит в генеральные директора. Я тоже. Складывается впечатление, что теперь мои шансы невелики.

Как бы то ни было, я направляюсь в офис. Чувствую, как от избытка адреналина начинает пульсировать кровь. Интересно, какого черта Билл здесь делает? От моей надежды поработать сегодня утром не осталось и следа. Обычно я приезжаю пораньше, чтобы заняться делами, на которые в течение дня у меня не хватает времени. Я успеваю многое сделать до того, как начнутся телефонные звонки и совещания, до того, как вспыхнет очередной пожар. Но сегодня мне это явно не удастся.

— Мистер Рого! — зовет меня кто-то.

Я останавливаюсь и вижу, как из боковой двери, ведущей на завод, энергично выходят четыре человека. Это Демпси, начальник смены, Мартинез, представитель профсоюза, какой-то парень из почасовых рабочих и Рэй, мастер машинного центра. Все они говорят, перебывая друг друга. Демпси объявляет, что у нас проблема. Мартинез угрожает забастовкой. Парень из почасовых рабочих, возмущаясь, говорит что-то о притеснении. Рэй заявляет, что мы не можем что-то там закончить, поскольку у нас нет деталей. Внезапно я оказываюсь в самой гуще всей этой заварухи. Я смотрю на них, они смотрят на меня. А я еще даже не пил кофе.

Когда мне удастся их успокоить и спросить, что происходит, я узнаю, что мистер Пич прибыл около часа тому назад, зашел на мой завод и потребовал, чтобы ему сообщили, в каком состоянии находится заказ 41427.

Как назло, о нем никто ничего не знал. Тогда Пич устроил всем разгон, и выяснилось, что заказ этот довольно большой и к тому же просрочен. Ну и что тут нового? На заводе ничего не выполняется в срок. По собственным наблюдениям, могу сказать, что система приоритетов при выполнении заказов здесь такова: горит... всерьез горит... почти сгорело... и БРО-САЙТЕ ВСЕ, ДЕЛАЙТЕ ЭТО! Мы просто ничего не успеваем.

Выяснив, что заказ 41427 даже близко не готов к отправке, Пич начинает изображать из себя экспедитора. Он повсюду носится и орет на Демпси, давая ему указания. В конце концов обнаруживается, что почти все необходимые детали давно готовы и их горы. Но они не могут уйти на сборку. Не хватает одной из комплектующих: она должна пройти еще через какую-то операцию. Поскольку этой детали нет, сборка невозможна, а раз сборка невозможна, то и отправить заказ тоже невозможно.

Выясняется, что детали для этой недостающей комплектующей лежат рядом с одним из станков с ЧПУ и ждут своей очереди для запуска в обработку. Однако, когда Пич и Демпси являются в цех, оказывается, что механики как раз

занимаются переналадкой этого станка, но не для обработки необходимой детали, а, в соответствии с чьим-то распоряжением, для обработки чего-то другого, и то, другое, как раз из разряда «Бросайте все, делайте это!».

До той, другой, работы «Бросайте все, делайте это!» Пичу нет никакого дела. Единственное, что его заботит, — это протолкнуть заказ 41427. Он дает Демпси указание распорядиться, чтобы его мастер, Рэй, велел старшему механику оставить то отчаянно горящее задание и подготовить оборудование к обработке недостающей детали для заказа 41427. Выслушав это, старший механик обводит взглядом Рэя, Демпси и Пича, швыряет на пол гаечный ключ и говорит, что у них не в порядке с головой. У него с помощником ушло полтора часа на переналадку для той, *другой*, детали, которая так горела, а теперь они говорят все бросить и начать переналадку для чего-то другого? Да пошло все к черту! Тогда Пич, как всегда дипломатичный, проходит вперед, не обращая внимания на начальника смены и мастера, и заявляет старшему механику, что если он не сделает так, как ему сказали, то будет уволен. Следует обмен репликами. Механик грозит уйти с работы. Появляется представитель профсоюза. Все взбешены. Работа стоит. И вот ранним утром четыре взвинченных человека энергично приветствуют меня перед простаивающим заводом.

— Ясно. Где Билл Пич сейчас? — спрашиваю я.

— У тебя в кабинете, — отвечает Демпси.

— Отлично. Скажи ему, что я подойду через минуту, — прошу я его.

Демпси, с благодарностью взглянув на меня, направляется в сторону офисов. Я поворачиваюсь к Мартинезу и к тому парню из почасовых рабочих (он оказывается механиком) и говорю им, что, насколько известно мне, никто не собирается никого увольнять или отстранять и вся эта история просто какое-то недоразумение. Мартинез не вполне удовлетворен моим ответом. Механик, как мне кажется, хочет, чтобы Пич извинился. Ну уж нет, с этим я связываться

не собираюсь. К тому же я знаю, что у Мартинеза все равно нет полномочий объявлять забастовку. Поэтому говорю, что, если профсоюз захочет подать жалобу, я ничего не буду иметь против и с радостью встречусь сегодня с Майком О'Доннелом, председателем местного профсоюза, чтобы оформить все как положено. Мартинез, понимая, что он все равно ничего не сможет сделать до разговора с О'Доннелом, вынужден согласиться, и они возвращаются на завод.

— Пусть принимают за работу, — говорю я Рэю.

— Угу. Так что нам делать? — интересуется Рэй. — То, для чего оборудование уже почти налажено, или то, что хочет Пич?

— То, что хочет Пич, — отвечаю я.

— Ладно, только тогда все время, что ушло на переналадку, пойдет коту под хвост, — говорит мне Рэй.

— Пусть пойдет коту под хвост! — взрываюсь я. — Рэй, я даже не знаю, в чем там дело. Но раз Билл явился сюда, стряслось что-то из ряда вон выходящее. Неужели не понятно?

— Да, похоже, — тянет Рэй. — Я ведь только спросил.

— Слушай, я понимаю, ты просто оказался крайним, — примирительно говорю я, пытаюсь разрядить обстановку. — Сейчас как можно быстрее нужно сделать переналадку и запустить эту деталь.

— Ясно, — отвечает он.

Уже внутри здания я опять сталкиваюсь с Демпси, идущим назад на завод. Он только что вышел из моего кабинета, где явно не собирался задерживаться. Глядя на меня, Демпси качает головой и тихо бросает:

— Ни пуха!

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Вхожу и вижу: Билл Пич восседает за моим столом. Это широкий, приземистый мужчина, с густой шевелюрой стального цвета и с такими же стальными глазами. Пока я ставлю свой портфель, он не сводит с меня глаз. Его цепкий взгляд недвусмысленно говорит: *«Не сносить тебе головы, Рого»*.

— Ладно, Билл, в чем дело? — спрашиваю я.

— Надо поговорить. Садись.

— Я бы рад, да ты сидишь на моем месте, — говорю я. Это, наверное, не то, что мне следовало бы сказать.

— Знаешь, почему я здесь? — интересуется он. — Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

— Судя по тому, как меня только что встретили, — замечаю я, — ты здесь для того, чтобы испортить мои отношения с рабочими.

Глядя мне прямо в глаза, Билл говорит:

— Если ты не в состоянии сделать так, чтобы здесь кое-что изменилось, тебе не придется переживать по поводу рабочих. И по поводу завода переживать не придется, поскольку ты останешься без него. Вообще-то, по поводу работы переживать тебе тоже не придется, так как ты ее потеряешь, Рого.

— Ладно, не кипятись. Давай поговорим спокойно, — говорю я ему. — Что там за проблема с этим заказом?

Билл начинает с того, что вчера около десяти вечера ему домой позвонил старый добрый Баки Бернсайд — президент фирмы, которая является одним из самых крупных клиентов «ЮниКо». С ним чуть не случился припадок из-за того, что его заказ (тот самый 41427) опаздывал уже на семь недель. Почти час Баки как только мог поджаривал Биллу пятки. Судя по всему, Баки попал в весьма неприятное положение, так как именно он настоял на том, чтобы этот заказ был отдан нам, хотя все кругом убеждали Баки отдать его нашим конкурентам. Баки позвонил Биллу сразу по возвращении с ужина, на котором ему здорово досталось от клиентов, поскольку они не успевали со своими заказами, в чем, естественно, были виноваты мы. Баки был просто вне себя (и, скорее всего, не совсем трезв). Пичу удалось несколько успокоить его, пообещав, что он лично займется данным вопросом, и дав гарантию, что заказ будет отправлен сегодня к концу дня, даже если для этого придется свернуть горы.

Я пытаюсь объяснить Биллу, что совершенно с ним согласен, что мы не должны были так затягивать с этим заказом, и обещаю взять его выполнение под свой личный контроль. Но неужели так необходимо было являться сюда сегодня утром и переворачивать весь завод?

А где я находился вчера вечером, когда он пытался дозвониться мне домой, интересуется Билл. В сложившихся обстоятельствах не могу же я ему сказать, что у меня есть еще и личная жизнь! Когда телефон звонил первые два раза, я как раз выяснял отношения со своей женой, как ни странно, именно по поводу того, что уделяю ей слишком мало внимания. А в третий раз я не снял трубку потому, что тогда мы как раз мирились.

Пришлось сказать, что я просто поздно вернулся домой. Билл не вдается в подробности. Вместо этого он спрашивает, как получилось так, что я не знаю, что происходит на моем заводе. Он уже по горло сыт жалобами на то, что заказы постоянно опаздывают. Почему я не в состоянии навести порядок?

— Могу сказать только одно, — говорю я ему. — После второй волны сокращений, которые вы вынудили нас провести три месяца назад, и приказа о 20%-ном сокращении затрат я вообще удивляюсь, что мы умудряемся хоть что-то отправлять в срок.

— Ал, — сдержанно говорит Билл, — единственное, что от вас требуется, — это просто-напросто выпускать вашу чертову продукцию. Ты понимаешь меня?

— Так дай мне столько людей, сколько надо! — требую я.

— У тебя достаточно людей! Посмотри на показатели эффективности, бога ради! У тебя есть все, чтобы добиться улучшений, Ал! — возражает он. — И до тех пор пока я не увижу, что ты можешь эффективно использовать все, что у тебя есть, не вздумай даже заикаться о том, что у тебя не хватает людей.

Я уже открываю рот, чтобы ответить, когда предостерегающий жест Билла заставляет меня промолчать. Он поднимается, подходит к двери и закрывает ее. О черт, думаю я.

От двери Билл оборачивается ко мне и говорит:

— Сядь.

Я сажусь в одно из кресел у моего стола — туда, куда обычно садятся посетители. Пич возвращается на мое место за столом.

— Послушай, Ал, хватит спорить: мы просто впустую тратим время. Посмотри на свой последний производственный отчет. Картина — яснее не бывает, — говорит Пич.

— Да, ты прав, — отвечаю я. — Главное сейчас — отправить заказ Бернсайда...

Пич взрывается:

— Черт возьми, да дело не в заказе Бернсайда! Этот заказ просто симптом той проблемы, которая существует у тебя на заводе. Ты что, думаешь, я приехал сюда, только чтобы протолкнуть просроченный заказ? Мне что, заняться больше нечем? Я приехал, чтобы взгреть тебя и встряхнуть весь твой завод. Дело не просто в том, как ты обслуживаешь клиентов. Дело в том, что твой завод теряет деньги.

Билл на секунду замолкает как бы для того, чтобы дать мне осознать всю значимость сказанного, а затем — бах! — с грохотом ударяет кулаком по крышке стола и нацеливает на меня указательный палец.

— И если ты не сможешь отправлять заказы вовремя, мне придется показать тебе, как это делается. А если ты и после этого не сможешь укладываться в отведенные сроки, тогда ты *или* твой завод будете мне не нужны.

— Билл, подожди минуту...

— Черт возьми, у меня нет минуты! — рявкает он. — У меня больше нет времени выслушивать оправдания. Мне не нужны объяснения. Мне нужны результаты. Мне нужны отправленные заказы. Мне нужен доход!

— Я понимаю, Билл.

— Но ты, возможно, не знаешь, что наш дивизион сейчас несет самые крупные убытки за всю свою историю. Мы летим

в такую пропасть, из которой можем вообще не выбраться, а твой завод и есть тот камень, который тянет нас вниз.

Я чувствую себя совершенно измотанным. Устало спрашиваю:

— Ну хорошо, чего ты от меня хочешь? Я здесь шесть месяцев. Да, должен признать: с того времени, как я здесь, дела идут хуже, а не лучше. Но я делаю все, что могу.

— Ну вот что, Ал: я даю тебе три месяца на то, чтобы ты вытащил завод, — заявляет Пич.

— А что, если мы не справимся за это время? — спрашиваю я.

— Тогда я обращусь в управляющий комитет с предложением о закрытии твоего завода, — отвечает Пич.

Я лишаюсь дара речи. Это определенно хуже всего того, что я ожидал услышать. И все же не так уж и неожиданно. Я бросаю взгляд за окно. Парковочная площадка заполняется машинами: скоро начнется первая смена. Я перевожу взгляд на Пича. Он уже встал с моего места и обходит стол, чтобы сесть рядом со мной. Билл доверительно наклоняется в мою сторону: теперь он будет проявлять понимание и перейдет к подбадриваниям.

— Ал, я знаю, ты получил в наследство не самое лучшее положение дел. Я поставил сюда именно тебя, поскольку считал, что ты сможешь вытащить этот завод. И я все еще так считаю. Но, если ты хочешь расти, давай результаты.

— Мне нужно время, Билл.

— Ничем не могу помочь. Все, что у тебя есть, — три месяца. А если дела пойдут совсем плохо, я не смогу дать тебе даже этого.

Я все еще сижу, когда Билл бросает взгляд на свои часы и встает. Разговор окончен.

Он говорит:

— Если уеду прямо сейчас, пропущу только первое совещание.

Я встаю. Билл направляется к двери. Взявшись за дверную ручку, он поворачивается и с ухмылкой спрашивает:

— Ну, после того как я помог тебе надрать тут кое-кому задницу, думаю, у вас не будет проблем с тем, чтобы отправить для меня заказ Баки сегодня, так?

— Он уйдет сегодня, Билл, — обещаю я.

— Отлично, — говорит он, подмигивая мне, и открывает дверь. Через минуту я вижу, как он садится в свой «мерседес» и едет к воротам.

Три месяца. Это все, о чем я могу сейчас думать.

Я не помню, как отвернулся от окна. Не знаю, сколько прошло времени. Внезапно осознаю, что сижу за своим столом, уставившись в пустоту. Я решаю, что будет лучше пойти и посмотреть, что творится на заводе. С полки у двери беру каску, защитные очки и выхожу из кабинета. Проходя мимо секретаря, говорю:

— Фрэн, я пошел в цеха, скоро вернусь.

Фрэн поднимает голову от письма, которое печатает, и улыбается мне.

— Тип-топ, — отвечает она. — Кстати, это машина Пича была на вашем месте сегодня утром?

— Да.

— Отличная машина, — говорит Фрэн и смеется: — Сначала я подумала, что это ваша.

Теперь смеюсь я. Она наклоняется ко мне через стол:

— Интересно, сколько такая машина может стоять?

— Точно не знаю. Думаю, тысяч тридцать, — отвечаю я ей.

У Фрэн перехватывает дыхание:

— Вы шутите! Такая дорогая? Мне и в голову не приходило, что автомобиль может столько стоять. Ну и ну! Кажется, мне еще не скоро удастся обменять свой «шеветт» на одну из таких.

Она смеется и возвращается к прерванному письму.

Фрэн — дама из категории «тип-топ». Сколько ей лет? Я бы сказал, немного за сорок. У нее двое детей-подростков, Фрэн воспитывает их одна. Ее бывший муж — алкоголик. Они давно развелись, и с тех пор Фрэн и слышать о мужчинах

ничего не хочет. Или почти ничего. Она сама мне все это рассказала на второй день моей работы на заводе. Фрэн мне нравится. И мне нравится, как она работает. Мы платим ей хорошую зарплату... по крайней мере пока. Как бы то ни было, у нее есть еще три месяца.

Когдаходишь на завод, кажется, будто оказываешься в пространстве, где сатана и ангелы сотворили некую серую магию. У меня всегда возникает такое чувство. Все окружающее вас и обыденно, и сверхъестественно. Производственные цеха всегда казались мне чем-то захватывающим, даже чисто визуально. Однако большинству людей так не кажется.

За двойными дверьми, отделяющими завод от офисов, мир меняется. Над головой свисает сеть ламп, закрепленных на потолочных фермах, и все кругом залито теплым оранжевым светом. Огромная, затянутая сеткой клеть вмещает множество рядов поднимающихся до потолка стеллажей, заставленных ящиками и коробками с деталями и материалами, необходимыми для производства. По узенькому проходу между стеллажами туда-сюда разъезжает человек. Он сидит в кабине вилочного погрузчика, скользящего вдоль пути, проложенного по потолку. В цеху медленно раскручивается полоска сверкающей стали. Она исчезает в чреве станка, и тот каждые пару секунд выдыхает: «Ка-чанк».

Станки. По сути дела, завод — это просто одна большая комната, огромное пространство, заставленное станками. Они стоят группами и отделены друг от друга проходами. Большинство станков окрашено в сочные цвета карнавала Марди Гра: оранжевый, лиловый, желтый, голубой. На дисплее управления нескольких самых новых машин светятся рубиновые цифры. Следуя заложенной программе, исполняют механический танец руки роботов.

Тут и там работают люди, почти незаметные среди станков. Когда я прохожу мимо, они оглядываются на меня. Кто-то приветственно машет мне рукой, я машу в ответ. Мимо с воем

проносится электрокар, которым управляет невообразимо толстый парень. За длинными столами с ворохами разноцветных проводов работают женщины. Покрытый копотью парень в бесформенном комбинезоне поправляет защитную маску и зажигает сварочную горелку. За стеклянной перегородкой дородная рыжеволосая дама стучит по клавиатуре компьютерного терминала с янтарно-желтым дисплеем.

В эти картинки вплетаются звуки, шум непрерывного монотонного аккорда, состоящего из гула вентиляторов, моторов, воздуха в вентиляционных проемах, — это как непрекращающееся дыхание. Иногда без всякой закономерности в ровный шум врывается рокот, вызванный чем-то совершенно непостижимым. Где-то у меня за спиной раздаются сигнальные звонки мостового крана, с грохотом уходящего вверх. Щелкают реле. Взывает сирена. Время от времени через систему звукоусиления, перекрывая весь этот грохот, что-то невнятно вещает бестелесный, как Бог, голос.

Сквозь весь этот шум до меня долетает свист. Я оборачиваюсь и вижу Боба Донована, шагающего по проходу. Не узнать его невозможно. Это высоченная махина весом около двухсот пятидесяти фунтов, добрая часть которых — результат его приверженности к пиву. Самым неотразимым мужчиной в мире Боба, пожалуй, не назовешь... Его парикмахер, похоже, служил в морской пехоте. Красноречием Боб не блещет, и, как я догадываюсь, это составляет особый предмет его гордости. Но несмотря на пару острых углов, которые Боб ревностно оберегает, мужик он неплохой. Боб проработал на этом заводе производственным менеджером девять лет. Когда вам надо что-то сделать, просто поговорите с ним, и, если задача вообще выполнима, к следующему разу, когда вы об этом упомянете, все уже будет готово.

Через минуту мы подходим друг к другу. Взглянув на Боба, я замечаю, что от радости он не светится. Полагаю, я тоже.

— Доброе утро, — говорит Боб.

— Не знаю, что в нем доброго, — отвечаю я. — Слышал уже о нашем визитере?

— Да уж... Весь завод об этом говорит.

— Ну, значит, ты знаешь, что мы срочно должны отправить заказ 41427.

Боб начинает наливать краской.

— Именно об этом я и хотел с тобой поговорить.

— Что еще случилось?

— Не знаю, слышал ты уже или нет, но Тони, тот самый старший механик, на которого наорал Пич, только что уволился, — сообщает он.

— О черт! — вырывается у меня.

— Думаю, тебе известно, что таких специалистов не пруд пруди. Не знаю, где мы найдем замену.

— Может, мы сможем уговорить его вернуться?

— Не уверен, что захотим, — отвечает он. — До того как пойти увольняться, Тони переналадил станок, как велел ему Рэй, и запустил его на автоматическую обработку. Но, как выяснилось, Тони не закрепил два регулировочных болта, и теперь там весь пол усыпан осколками инструмента.

— Сколько деталей пошло в брак?

— Да не очень много. Станок работал недолго.

— Хватит, чтобы отправить заказ? — спрашиваю я.

— Надо посмотреть, — отвечает Боб. — Понимаешь, все дело в том, что полетел сам станок и, похоже, так быстро его не отремонтировать.

— Что это за станок? — спрашиваю я.

— NCX-10, — отвечает Боб.

Я закрываю глаза. У меня такое чувство, будто ледяная рука откуда-то изнутри стиснула мой желудок. Это единственный станок такого типа на заводе. Я спрашиваю Боба, насколько серьезно он поврежден.

Донован отвечает:

— Не знаю. Там что-то наполовину вырвано. Мы уже связались по телефону с производителем, выясняем.

Я ускоряю шаг. Необходимо посмотреть самому. Господи, ну и в переплет мы попали! Я бросаю взгляд на Боба, также ускорившего шаг.

— Думаешь, он сделал это специально? — спрашиваю я.

Боб явно не ожидал такого поворота.

— Наверяд ли. Думаю, он был настолько взбешен, что просто не соображал, что делал. Ну и запорол станок.

Я чувствую, что мое лицо начинает гореть. Ледяная рука отпустила. Сейчас я настолько зол на Билла Пича, что рисую себе картину, как звоню ему и ору прямо в ухо. Это все из-за него! Я вижу, как Билл сидит за моим столом, и слышу, как он говорит, что покажет мне, как нужно вовремя отправлять заказы. Отлично, Билл! Ты действительно показал, как это делается.

ГЛАВА 2

Когда твой собственный мир рассыпается на куски, как-то странно видеть, что мир твоих близких все так же прочен. И невозможно понять, почему их это совсем не затрагивает. Около половины седьмого я уезжаю с завода, чтобы заскочить домой и перехватить что-нибудь на ужин. Когда я вхожу, Джули отрывается от телевизора.

— Привет, — говорит она. — Как тебе моя прическа?

Джули поворачивается. Вместо густых прямых волос у нее на голове копна мелких кудряшек. Да и цвет не тот. Кое-где появились светлые пряди.

— Угу, тебе идет, — чтобы что-то сказать, отвечаю я.

— Парикмахер сказала: это подчеркивает цвет моих глаз, — говорит Джули, взмахнув длинными ресницами.

У нее большие красивые голубые глаза. Мне не кажется, что их цвет надо подчеркивать. Хотя что я в этом понимаю?

— Неплохо, — роняю я.

— Не очень-то тебе есть до меня дело, — замечает она.

— Извини, был тяжелый день.

— Бедненький! — восклицает она. — Но у меня потрясающая идея! Пойдем куда-нибудь поужинаем, и ты все выкинешь из головы.

Я качаю головой:

— Не могу. Я заскочил только перекусить и тут же еду обратно на завод.

Джули поднимается и кладет руки на бедра. Я еще не видел этого костюма.

— Ну, с тобой не соскучишься! — говорит она. — Особенно если учесть, что мне удалось сплавить детей на весь вечер.

— Джули, у меня на заводе ЧП. Сегодня утром полетел один из самых дорогих станков, а он мне нужен для обработки одной детали. Это очень срочный заказ. Я должен быть там, — объясняю я ей.

— Ладно, как угодно. Только дома есть нечего. Я думала, мы пойдем куда-нибудь, — говорит Джули. — Ты же сам вчера сказал, что сегодня мы куда-нибудь ходим.

Тут я вспоминаю. Она права. Это было одно из тех обещаний, которые я ей дал вчера, когда мы мирились.

— Извини. Послушай, мы можем сходить куда-нибудь на часок, — предлагаю я.

— Это ты называешь провести где-нибудь вместе вечер? — спрашивает Джули. — Давай вообще оставим эту тему, Ал.

— Выслушай меня, — пытаюсь объяснить я. — Сегодня утром неожиданно явился Билл Пич. Он собирается закрывать завод.

Ее лицо меняется. Оно прояснилось или мне показалось?

— Закрывать завод? Правда? — спрашивает Джули.

— Да, дела совсем плохи.

— А ты говорил с ним о новом назначении? — интересуется она.

Сначала я не могу в это поверить, потом отвечаю:

— Нет, я не говорил с ним о моем новом назначении. Моя работа здесь, в этом городе, на этом заводе.

— Но, если завод собираются закрывать, тебя что, не интересует, куда мы переедем? Меня, например, интересует.

— Пока это не больше чем разговоры.

— А-а-а, — тянет Джули.

Я чувствую, как внутри нарастает раздражение.

— Значит, ты на самом деле хочешь отсюда уехать, и как можно скорее, так?

— Это не мой родной город, Ал. И у меня нет к нему тех сентиментальных чувств, которые испытываешь ты, — отвечает она.

— Мы здесь всего шесть месяцев, — напоминаю я.

— Всего-то? Каких-то шесть месяцев? — повторяет Джули. — Ал, у меня здесь нет друзей. Кроме тебя, мне не с кем общаться, а тебя никогда нет дома. Я ничего не имею против твоей семьи, но после часового разговора с твоей мамой мне начинает казаться, что я схожу с ума. Знаешь, мне кажется, мы здесь не шесть месяцев, а намного больше.

— Ну хорошо. А от меня ты чего хочешь? Я не просил, чтобы меня сюда направляли. Меня назначили на этот завод для того, чтобы я делал свою работу. Это было просто делом случая, — говорю я.

— Не очень-то счастливого, — замечает она.

— Джули, у меня нет времени на то, чтобы опять приниматься за выяснение отношений, — пытаюсь остановить ее я.

У нее начинают катиться слезы.

— Отлично! Давай, уезжай! А я буду сидеть здесь одна, — всхлипывает она. — И так каждый день.

— Ну Джули.

Я обнимаю ее. Мы молча стоим так несколько минут. Джули перестает плакать, отступает на шаг и поднимает на меня глаза.

— Извини, — говорит она. — Если тебе надо на завод, тогда лучше ехать.

— Может быть, сходим куда-нибудь завтра вечером? — предлагаю я.

Она разводит руками:

— Как хочешь... Все равно.

Я поворачиваюсь, чтобы уйти, потом оглядываюсь на нее:

— Ты в порядке?

— Да, конечно. Найду что-нибудь поесть в холодильнике, — отвечает она.

Про ужин я уже забыл.

— Ладно, а я куплю себе что-нибудь по дороге на завод. Пока. Сев в машину, я обнаруживаю, что у меня пропал аппетит.

С тех пор как мы переехали в Берингтон, Джули было непросто. С удивительным постоянством каждый раз, когда

заходит разговор о городе, она начинает жаловаться, а я начинаю его защищать.

Действительно, я родился и вырос в Берингтоне, поэтому чувствую себя здесь как дома. Мне знакомы все улицы. Я знаю, куда лучше всего пойти за покупками, куда зайти посидеть, от каких мест держаться подальше и тому подобное. Это мой город, и я к нему привязан больше, чем к какому-нибудь другому месту. На протяжении 18 лет он был моим домом.

И все-таки я не думаю, что питаю по отношению к нему слишком много иллюзий. Берингтон — рабочий город. Простой приезжий вряд ли заметит в нем что-нибудь особенное. Сидя за рулем, я смотрю по сторонам, и у меня возникает почти такое же впечатление. Район, в котором мы живем, ничем не отличается от тех, которые можно увидеть в пригороде любого американского города. Относительно новые дома, недалеко от них — универмаги, тут и там беспорядочно разбросаны гамбургерные, а дальше, ближе к главному шоссе, большой торговый центр. Я не нахожу ничего, что отличало бы это место от тех районов, где нам приходилось жить раньше.

Я въезжаю в центр города. Картина на самом деле довольно унылая. Вдоль улиц тянутся старые кирпичные дома с закопченными, выщербленными стенами. Часть магазинных витрин пуста или заколочена фанерой. Много железнодорожных путей, но не очень много поездов.

На углу Мэйн и Линкольн возвышается одинокая башня — единственное в Берингтоне многоэтажное офисное здание. Десять лет назад, когда его строили, вокруг этого здания — всех его 14 этажей — было много суеты. Пожарное отделение воспользовалось подходящим случаем для покупки новой машины с лестницей, позволяющей добраться до последнего этажа. (Я подозреваю, что все это время они тайно надеются, что когда-нибудь в этом небоскребе случится пожар, чтобы опробовать в деле новую лестницу.) Местные

оптимисты незамедлительно заявили, что новое многоэтажное офисное здание — это некий символ жизнестойкости Берингтона, признак возрождения старого промышленного города. А пару лет назад администрация здания установила на крыше огромный плакат, кричащий красными буквами: «Купите меня!» — и сообщающий номер телефона. Со стороны шоссе складывается впечатление, будто продается весь город, и это не очень далеко от действительности.

Каждый день по дороге на работу я проезжаю мимо одного завода. Он окружен ржавой сеткой с натянутой сверху колючей проволокой. Перед заводом расположена парковочная площадка — пять акров бетона с пучками пожухлой травы, пробивающейся сквозь трещины. Здесь уже несколько лет не припарковывают машины. Краска на стенах выцвела, и кажется, будто они покрыты мелом. На стене еще можно разобрать название фирмы: там, где когда-то висели буквы и лого, краска темнее.

Фирма, которой принадлежал этот завод, переехала на юг. Они построили новый завод где-то в Новой Каролине. По слухам, руководство пыталось сбежать от проблем, которые доставлял им профсоюз. Поговаривают, что профсоюз все равно достанет их лет через пять. Но пока они обеспечили себе пять лет низкой заработной платы для сотрудников и, возможно, не так много проблем с рабочими. А с точки зрения современного управленческого планирования пять лет — это почти вечность. В итоге на окраинах Берингтона покоятся останки еще одного индустриального динозавра и на улице оказалось почти 2000 человек.

Шесть месяцев назад мне довелось побывать внутри завода. Тогда мы искали дешевые помещения под склад где-нибудь недалеко от нашего предприятия. Это вообще-то не входило в мои прямые обязанности, но я и еще несколько человек приехали сюда посмотреть, что к чему. (Когда я только приехал в город, то был еще наивным мечтателем и надеялся, что когда-нибудь нам могут понадобиться помещения для