

6 Удивительно, но мы крайне редко слышим что-либо на тему важности знаний из уст Джорджа Буша-младшего, выпускника Гарварда.

И не важно, говорим мы о Таиланде, Германии, Турции, Соединенных Штатах Америки или Чили, — интеллектуальное превосходство становится единственным конкурентным преимуществом. Природные, трудовые и финансовые ресурсы стремительно теряют прежнюю значимость. Взгляните на Дубай: нефти нет, но есть огромный объем таланта. Вот почему Билл Клинтон и Тони Блэр говорили о «холодной войне в области знаний». Они были полны решимости создать условия для притока мозгов и предотвращения их утечки. «Холодная война» послевоенного периода была направлена на создание физического превосходства — вспомните колонны танков у Кремлевской стены; новая «холодная война» более искусна (заметьте, она даже пишется со строчной буквы*), но не менее важна: это борьба умов.⁶

ТРЕТЬЯ РЕВОЛЮЦИЯ ЗНАНИЙ

Всем знаком афоризм «знание — сила». На протяжении многих десятилетий он был просто расхожим выражением. Чем чаще и громче мы повторяли этот лозунг, тем меньше мы в него верили: в реальности сила была у власти (или, возможно, власть определяла, что именно считать знанием). Теперь же знание действительно становится силой. Мы можем кричать об этом, и мы действительно верим в это. Используйте всю вашу мощь. Вы можете крушить стены, запугивать и льстить — но это бесполезно, если вы име-

* В английском языке the Cold War («холодная война») пишется с прописной.
Прим. перев.

ете дело с кем-то более толковым, быстрым или голодным. Проворный игрок в легком весе всегда побьет тяжеловеса, если речь идет не о боксерском ринге. Неандертальцы давно вымерли — так поправляемся же с неандертальским поведением и мышлением.

Скептики могут сказать, что роль знания в зарабатывании денег всем известна. И будут правы. В 1450 году человечество увидело рассвет первой революции знания. Изобретение Иоганном Гутенбергом печатного станка позволило информации распространяться так широко, как никогда ранее. Примерно через 500 лет после этого нас накрыла вторая волна: радио и телевидение. И уже в начале 90-х годов XX века нас захлестнула третья волна. По замечанию журнала Time, вместо 500 телевизионных каналов в нашем распоряжении теперь миллионы сайтов.⁷ Общение становится интерактивным, двусторонним и мгновенным.

Размах и скорость развития третьей революции отличают ее от всех прежних. Подсчитано, что из всех ученых, когда-либо живших на Земле, около 90 процентов — наши современники. Во время вьетнамской войны лишь 15 процентов участвовавших в ней американских солдат окончили колледж. Во время операции «Буря в пустыне» доля имеющих высшее образование среди американского военного контингента составляла уже 99,3 процента.

Знание — это новое поле битвы между странами, корпорациями и личностями. Мы все чаще сталкиваемся с ситуациями, когда для нормальной работы (а в конечном счете и для выживания) от нас требуется больше знаний. Вы не можете обнести свое знание стеной. Вы не можете его изолировать. Оно уже повсюду:

⁷ Недавняя кампания в Ираке показала, что зачастую лучшие военные умы занимаются не стратегическим планированием военных действий, а общением с прессой. За пропаганду в СМИ от имени американской армии отвечал бригадный генерал Винсент Брукс, один из известнейших американских военачальников, охарактеризованный в одном из отчетов как «мастер яркого описания и напускания непроходимого тумана».

8 Однако будьте осторожны. Знание, доступное всем, быстро превращается в стандартный товар.

в телефонных проводах, в воздухе, в киберпространстве.⁸ Оно замыкает в свою оболочку всю цивилизацию.

Интернет делает доступным все и всем в любом месте и в любое время. Прекрасно (и в то же время страшновато), что доступ к информации теперь не зависит от времени, места или используемых устройств. Если считать, что знание — сила, то сила теперь повсюду. Масштаб и перспективы изменений делают ситуацию поистине революционной. Теперь мы обречены на постоянное ощущение нехватки знаний и необходимость восполнять пробелы в своем образовании. Как когда-то сказал Сократ, «я знаю только то, что ничего не знаю».⁹

9 Любопытно, что упоминать Сократа в деловой литературе становится крайне модным. Это касается и манеры задавать вопросы, и способа ведения бесед.

Революционный призыв распространяется по всему миру с ужасающей скоростью. Раньше было возможно иметь монополию на знания в течение длительного времени. Если у кого-то году в 1950-м возникла хорошая идея, то другие не могли сразу вскочить в тот же вагон или даже просто узнать о ней. Архетипами первой половины XX века могут служить такие компании, как Pilkington (британский производитель стекла), De Beers (южноафриканская компания по добыче алмазов) и американский гигант Хегох. Эти компании имели в своем распоряжении по 20–30 лет на то, чтобы использовать на глобальном уровне свои конкурентные преимущества — то, что делало их уникальными. Они могли постепенно и последовательно наращивать свое присутствие в международном масштабе, включая в сферу своей деятельности одну страну за другой. Завоевав Аргентину, они двинулись в Перу и так далее. Так они могли практически безраздельно править во всем мире.

Теперь все по-другому. Знания распространяются мгновенно. Все лучшее заимствуется быстрее, чем когда-либо. Бизнес-школы работают с невероятной результативностью. В 1960-х

годах они ежегодно выпускали около 5000 студентов — сегодня этот показатель составляет свыше 75 000 человек. В 1967 году в Великобритании существовало всего две программы MBA, а в 2006-м — уже 152. В США этот показатель еще выше — более 800. В одной только Америке живет около полумиллиона выпускников программ MBA, а к 2012 году их число достигнет миллиона. Ежегодно по всему миру дипломы MBA получают свыше 100 000 человек. Но, едва протрезвев после выпускной вечеринки, они обнаруживают, что большая часть полученных ими знаний уже устарела.

Знание распространяется безгранично. В свое время Oticon, датская компания по производству слуховых аппаратов, радикально изменила собственную структуру, организовав ее по проектному типу и избавившись от традиционной иерархии. Не стало лишних бумажек, изменилась даже планировка офиса. Это было ново и необычно. Джек Уэлч из General Electric выдвинул концепцию «организации без границ» — фигурально выражаясь, он превратил кита в стаю дельфинов. Прошло немного времени, и эти прекрасные идеи уже вошли в бизнес-кейсы. Организации поднимают планку. Они смотрят по сторонам и отовсюду черпают знания. Модели Oticon и General Electric перенимаются другими. Это напоминает вирус, распространение которого невозможно остановить.

ЕЩЕ РАЗ О РЕВОЛЮЦИЯХ

Признание того, что Карл Маркс и его ученики-диктаторы были правы, еще не делает нас коммунистами. Они были правы далеко не во всем, а точнее, были правы лишь в одном. Если вы внимательно посмотрите вокруг, то поймете, что никогда еще богатые

не были так богаты, а самочувствие капитализма никогда еще не было таким прекрасным.

Разумеется, с такой точкой зрения согласны далеко не все. К примеру, незадолго до болезни кубинский лидер Фидель Кастро в одной из своих отвратительных бесконечных проповедей рассказывал многострадальному народу своей страны о том, что Куба проходит un período especial*, что нормальное положение вещей в стране вот-вот восстановится (если вы кубинец, то, наверное, понимаете, что под словом «восстановится» следует понимать

«начнется») и что нужно просто расслабиться и подождать. Видимо, они так и ждут до сих пор и опасаются грядущего преемника Кастро. Нечасто можно встретить человека, ошибающегося полностью, совершенно, абсолютно, на сто процентов. Кастро — именно такой человек. Революционная страсть превратилась в бесплодный самообман.

Нравится нам или нет, но изменения нельзя просто включить или выключить. Они всегда протекают бесконтрольно. Коснитесь воды — волны пойдут во все стороны. Попробуйте замереть в воде — и вы утонете. Познакомьтесь с настоящей революцией, Фидель!¹⁰

На самом деле революция, которую мы переживаем, гораздо масштабнее, чем та, которую мог себе представить Маркс. Эта революция изменит саму суть нашего общества, экономики в целом и отдельных отраслей, компаний, должностей и даже нашей личной жизни. Она всеобъемлюща. И она уже началась. Вы не видите баррикад на улицах и не ощущаете действия слезоточивого газа — но революция уже происходит в ваших умах.

Скорее всего, вы в своей жизни не сталкивались с граждан-

10 Когда наша книга уходила в печать, существовала некая неопределенность относительно состояния здоровья Кастро, который крайне редко появлялся на людях после того, как передал власть своему брату Раулю и прошел через хирургическую операцию в середине 2006 года.

* Особый период (исп.). *Прим. перев.*

скими переворотами. Мы тоже (шведам это вообще несвойственно). Но мы точно знаем, что в такие моменты старые инструкции не действуют. Революции — это отсутствие законов, спонтанность и опасность. Мы, разумеется, не предлагаем вам заняться мародерством — мы просто подчеркиваем, что в такой новой среде нет правил, нет законов и ничего не дается просто так. Происходит постоянное движение, сопровождаемое непрекращающимися кризисами. Прежние роли, должности, опыт, методы работы, знание конфиденциальной информации, стратегии, стремления, страхи и ожидания — все это уже не важно.¹¹

В таких условиях невозможно вести бизнес как прежде. Нам нужен необычный бизнес — непохожий на другие, инновационный, непредсказуемый, удивляющий. Нам нужен фанки-бизнес.

11 Герб Келлехер (основатель и многолетний руководитель компании Southwest Airlines) как-то сжег бумажный свод правил компании. Примерно то же самое Грег Дайк делал в корпорации ВВС, желая сократить количество ненужных правил. Его акция носила название «Выбросьте мусор!». К сожалению, из-за политических игр Грегу не удалось довести это дело до конца.

ФАНКИ-БИЗНЕС ПО-НАСТОЯЩЕМУ ГЛОБАЛЕН

Шутки в сторону. Уже несколько раз возвещали, что глобализация экономики вот-вот начнется, но сейчас все по-настоящему. Нет границ ни для Лучано Паваротти, ни для Мадонны, ни для рок-группы из Йоркшира Kaiser Chiefs (названной, кстати, в честь южноафриканской футбольной команды), которая не так давно открывала концерт Live8 в Филадельфии. Компании Lenovo* все равно, в какой стране работать. А мировой терроризм вынуждает всех в любом аэропорту носить зубную пасту в прозрачном пакете.

Кроме того, еще никогда экономическое пространство не было столь велико. За последние 40 лет объемы международной

* Компания, выкупившая бизнес IBM по производству ПК. *Прим. перев.*



Терроризм заставляет вас паковать личные вещи в прозрачные пакеты

торговли выросли на 1500 процентов. Неудивительно, что тарифы на импорт снижаются по всему миру. Мы можем пересечь весь мир и увидеть семь морей*. Мы все пользуемся глобальными спутниковыми каналами, читаем международные журналы, смотрим одни и те же телешоу и фильмы и слушаем одни и те же хиты. Глобальная деревня, предсказанная в 1960-х годах Маршаллом Маклюэном**, уже построена.¹²

Капитализм находится в движении. Посмотрите на Восточную Европу и бывший Советский Союз. В ООН после падения Стены появилось свыше 30 новых членов, в том числе Белоруссия, Украина и Грузия***. Некоторые страны бедны, но жаждут стать богатыми, как их западные соседи, и как можно скорее. Поэтому их экспорт растет сумасшедшими темпами. Они экспортируют все, что у них есть: древесину, бумажную продукцию, программное обеспечение, химикаты. Даже замерзая, они продолжают экспортировать уголь и нефть. Таковы наши новые конкуренты.

Даже благополучная Швейцария и та в 2002 году вступила в ООН после пятидесяти лет сомнений.

12 А вот и самые свежие цифры. В 1948 году совокупный объем мирового экспорта товаров составлял 58 миллиардов долларов США. В 2005 году этот показатель составлял всего 10 431 миллиард долларов США. Расчет обоих показателей произведен в текущих ценах.

* «Travel the World and Seven Seas» (Eurythmics, «Sweet Dreams»). Термин «семь морей» имеет и фигуральное значение. *Прим. перев.*

** Маршалл Маклюэн (1911–1980) — канадский социолог, философ, филолог, исследователь психологических и социальных последствий развития языка и средств массовой коммуникации. Афоризмы и высказывания Маклюэна, такие как «The medium is the message» («носитель информации сам является сообщением») и «Global village» («глобальная деревня»), прочно вошли в западный менталитет и культуру. Маклюэн предсказал эффект воздействия на общество телевидения и рекламы и еще сорок лет назад описал предстоящие изменения в обществе, которые действительно стали реализовываться с появлением Интернета. *Прим. перев.*

*** На самом деле Украина и Белоруссия входили в группу основателей ООН. Более того, они несколько раз избирались непостоянными членами Совета Безопасности. *Прим. перев.*

Толпа растет в размерах. В середине 1990-х за пределами государств — участников Организации экономического сотрудничества и развития проживало около 200 миллионов людей с реальным намерением присоединиться к маршу капиталистов.

13 За время, прошедшее после первой публикации нашей книги, многие поляки переехали в Великобританию. Теперь там в городах типа Ридинга выходят газеты на польском языке и великолепно отлажен водопровод.

Быстро росли Япония, Сингапур и Гонконг. Они были уже на подходе. Теперь же? К нашему маршу могут присоединиться три миллиарда человек. Мы точно не помним, откуда взяли эту цифру. Но население планеты составляет 6,5 миллиарда человек, а сколько из них готовы завоевывать экономическое процветание? Многие миллионы. Они живут на полуострове Индостан (1 миллиард человек), в бывшем Советском Союзе (143,5145 миллиона),

Польше (38,639 миллиона), ¹³ Вьетнаме (84 миллиона), Пакистане (162,5163 миллиона), Индонезии (246,55 миллиона) и так далее.¹⁴ Все эти страны перестраивают жизнь и общество по западным образцам.

Они хотят такого же уровня комфорта, владения материальными ценностями и «загнивания». И они своего добьются. Это лишь вопрос времени.

14 Что действительно потрясает, так это то, насколько быстро устарели демографические данные, которые мы приводили в первом издании книги. Население Индии продолжает расти — на многие миллионы жителей всего за несколько лет.

Пятая часть миллиардного населения Индии уже имеет вполне европейские (с точки зрения покупательского паритета) стандарты жизни. С другой стороны, в 2006 году 22 процента индийцев жило ниже черты бедности. Разумеется, это ужасно, но сравните это с 50 процентами — показателем 1995 года. Прямо сейчас в Бангалоре работают 140 000 специалистов в области информационных технологий. Бангалор сейчас второй в мире центр по разработке программного обеспечения. Novell уже там. Siemens там. Ericsson там. Там присутствует уже 20 процентов компаний из списка Fortune 500.

Международные корпорации приходят в Индию не из соображений благотворительности. Знаете, сколько получают индийские инже-

неры? Около 1000 долларов в месяц. Так зачем нанимать европейцев, когда индийские специалисты за меньшие деньги сделают работу с тем же качеством? Расчет прост, а экономия нереально велика.

Конкуренция со стороны бангалорских специалистов настолько высока, что ряд престижных учебных заведений США — включая Stanford, Berkley и UCLA* — ввел квоты, ограничивающие количество неамериканских студентов. Суровая правда такова, что если сравнивать студентов только по оценкам, то многие студенты из США проиграют соученикам из азиатских стран. Польза от таких ограничений вызывает сомнения у многих авторов; в частности, Ричард Флорида считает, что Америка без притока талантливых иностранцев со временем может стать менее инновационной страной.

В глобальной деревне невозможно прожить в одиночку. Необходимо найти партнеров мирового класса. Нам нужны не ближайшие архитекторы, поставщики или консультанты, а лучшие. И это уже происходит. Автомобиль Ford Focus производится на фабриках в Саарлуисе (Германия), Валенсии (Испания), Санта-Роса, Лагуна (Филиппины), Пачеко (Аргентина), Чунцин (Китай) и Уэйн, Мичиган (США). Запчасти отправляются для сборки в Россию — в город Всеволожск под Санкт-Петербургом. А комплектующие (сырье, компоненты и целые системы) для другой модели Ford — Escort — поставляются из 15 стран. Финальная сборка производится на двух заводах: в Великобритании и Германии.

В наше время каждый конкурирует с каждым. Мы все участники глобальной конкуренции: люди, компании, целые страны.¹⁵ И от этого не спрятаться, не скрыться. Никому. Ни нам. Ни вам. Ни Enron. Ни Fiat. Ни рокерам из U2. Ни Опре Уинфри. Ни Лео Ди Каприо.

15 Мы говорим об этом не для красного словца — это происходит на самом деле. Все больше отраслей начинают обращать внимание на категорию, которую раньше называли «прочие». Сейчас можно заработать большие деньги на узких нишах потребителей с особыми запросами.

* Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе. *Прим. перев.*

ФАНКИ-БИЗНЕС ОЗНАЧАЕТ ПОВСЕМЕСТНОЕ УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

На Западе широко распространено утверждение «чем больше, тем лучше». Не всегда это так. Однако, куда ни посмотри, всего становится больше. Больше товаров. Больше рынков. Больше людей. Больше конкуренции. «Больше» — объективная характеристика современной жизни.

16 Наша спортсменка ошиблась. Золото в Сиднее смогли завоевать спортсмены «только» из 51 страны. Но все же ее мысль абсолютно верна. Быть первым становится все сложнее — независимо от того, участвуете вы в спортивных состязаниях или производите автомобили.

В 1996 году на Олимпиаде в Атланте Швеция завоевала две золотые медали. Вернувшись в Стокгольм, медалисты дали в аэропорту пресс-конференцию, на которой одна из медалисток заметила, что по итогам Игр в Атланте 271 золотая медаль досталась атлетам из 53 стран, а за четыре года до этого в Барселоне золото взяли представители лишь 37 стран. Она предположила, что на Олимпиаде 2000 года в Сиднее шансы завоевать золотые медали могут появиться у спортсменов из 80 или 90 стран. Невозможно даже предположить, откуда появится новый конкурент.¹⁶



А теперь, молодые и рьяные, поглядите-ка по сторонам

Это правило универсально. Иммуниитета нет даже у учебных заведений. В свое время мы преподавали в Стокгольмской школе экономики. Тогда на 300 мест подавалось свыше 5000 заявлений и в школу удавалось поступить только тем, у кого были самые высокие оценки по всем предметам, — поистине это были люди эпохи Возрождения. Школа была основана в начале XX века для обучения элиты шведского общества. Лет двадцать назад для шведа, интересующегося вопросами менеджмента или экономики, Стокгольмская школа была единственным вариантом. Это было справедливым и пять лет назад.

Теперь же толковые двадцатилетние скандинавы начинают смотреть по сторонам. Они примериваются к Кельнскому университету, Эшриджу (Великобритания), SDA Bocconi (Италия), INSEAD (Франция) и университету Дьюка в Северной Каролине (США). Они взвешивают все «за» и «против», сравнивая школы. Раньше у Стокгольма не было альтернативы — сейчас можно выбрать из тысячи вариантов. Но будет еще хуже (или лучше — это как посмотреть). Скоро в список для выбора войдут азиатские бизнес-школы (которых пока еще нет в реальности) или даже школы, существующие исключительно в киберпространстве.

17 MBA = MEDIOCRE BUT ARROGANT (MBA = НАДМЕННАЯ ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ)

В одной только Индии уже можно выбрать из тысячи программ MBA. Можно получить степень MBA, даже живя в пустынной Лапландии: просто купите компьютер и читайте с должным усердием Майкла Портера, не выезжая из дома.¹⁷

18 Мы не исключаем, что Том Фридман назвал свою книгу «Плоский мир» потому, что ему понравилась наша метафора flat world. А журнал The Economist недавно использовал для характеристики современного мира слово «ухабистый» (bumpy).

Мы постепенно движемся к тому, что ученые называют технико-экономическим паритетом. Технико-экономический паритет предполагает, что в мире остается все меньше товаров, технологий, услуг, знаний, опыта или процедур, которые были бы доступны в Лондоне, Париже, Нью-Йорке, Милане и Мадриде, но недоступны в Бангалоре, Сеуле, Гданьске, Буэнос-Айресе или Куала-Лумпуре. Технико-экономический паритет также предполагает, что условия для развития бизнеса постепенно упрощаются.¹⁸ Если раньше

успешно развить бизнес было аналогично тому, чтобы взобраться на Монблан (что мог сделать не каждый), то теперь кривая усилий постепенно превращается в горизонтальную прямую линию. По сути, технико-экономический паритет означает, что побеждают лучшие, и не важно, кто они и откуда. У индустриального мира больше нет монополии на знание, так как теперь оно распространяется свободно. Так что нам всем стоит готовиться к «бизнес-Олимпиаде». И это мероприятие будет проводиться не раз в четыре года — оно уже идет в режиме реального времени и нон-стоп.

ФАНКИ-БИЗНЕС ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОГО ТВОРЧЕСКОГО ПОИСКА И ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В современном мире дикой рыночной экономики все сложнее становится отличаться от других. Подумайте сами: почти любые ваши продукты или услуги можно купить у конкурентов, просто открыв «Желтые страницы» или набрав ключевое слово в интернет-поисковике. Любая уникальная идея будет украдена через пару недель. Когда три миллиарда человек выстраивают свою жизнь и общество по одним и тем же принципам, конкурентная борьба достигает точки кипения. И снижения градуса не ожидается.

Есть только один выход. Он крайне прост: прекратите ваше караоке и начните делать нечто особенное — то, чего мир еще не видел. Внедряйте инновации, чтобы стать уникальным и не иметь конкурентов.

Но имейте в виду, что вам нужно стать уникальным не в привычном смысле. Раньше было достаточно просто добавить пару опций к существующему товару. Теперь это уже не работает — все будет скопировано через пару дней (а возможно, и часов), а искушенных потребителей уже не обманешь.

Все становится одинаковым: организации, услуги и товары. Для того чтобы увидеть отличия, зачастую нужен микроскоп. В США производители автомобилей с трепетом ждут заключения рейтинговой компании JD Power. Отчет компании за прошлый год начинался со слов «Больше нет плохих машин, все они теперь одинаково хороши». Автопроизводители, такие как Audi, Toyota, Ford или Renault, прекрасно знают, кто из них какой технологией владеет. Они знают продукцию друг друга. Они разбирают машины по винтикам и внимательно изучают каждый узел. По этой причине дифференциация в автомобильной промышленности должна проводиться не по продуктам, а по чему-то другому, нематериальному.

В конкурентной битве оружием становится не новый двигатель или система кондиционирования, а дизайн, гарантии, обслуживание, имидж и условия кредитования. Теперь все решают интеллект, эмоции и прочие нематериальные активы. И, само собой, люди. Люди составляют вашу организацию, поэтому от того, как вы ими руководите, зависит ваш общий успех.

Поэтому нам нужно пересмотреть ценности. Как написано в журнале The Economist, если вы хотите проверить качество своего конкурентного преимущества, представьте, что вы уронили его себе на ногу. Если оно тяжелое и вам больно, то вы должны пересмотреть основы своего бизнеса. Раньше особых

19 Есть вещи, которые не меняются с годами. Это утверждение справедливо как для 1999 года, так и по сей день.

знаний от работников не требовалось — нужны были болты и гайки. Новые ценности в меньшей степени связаны с железками — соотношение радикально изменилось. Не набивайте продукт деталями — наполните его знанием! Доля экспорта материальных товаров в общем объеме экспорта Соединенных Штатов снизилась с 1970 года в среднем в два раза.¹⁹ Меняется сама суть успешного предложения для клиента. В наши дни конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки*.

ФАНКИ-БИЗНЕС ТРЕБУЕТ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Эффективная организация — это искусство достижения необыкновенных результатов с помощью обыкновенных людей. В наше время инновации в этой сфере означают создание условий для постоянного потока творческих идей, а не запуск поточного производства очередного стандартизированного товара или услуги. Поэтому фанки-компании должны быть другими, выглядеть по-другому и работать по-новому. Победит тот, кто сможет организовать свою деятельность и управлять ею наиболее инновационным образом — будь то Siemens, GE, Mitsubishi или Sony. Все компании сейчас находятся в поиске новой организационной модели и философии.

Все, кого мы знаем, вольно или невольно стараются строить свое устойчивое будущее рядом с теми, кто рядом, — к примеру, мы помогаем соседям вскопать грядки или отдаем ненужные детские вещи друзьям, у которых родился младенец, а иногда

* Понятие «сны бабочки» взято из легенды о Чжуан-цзы — одной из наиболее известных даосских притч. *Прим. перев.*