

Из истории международного маркетинга:
США и Япония – борьба за право считаться
первой страной, открывшей миру
маркетинговые технологии

Статья посвящена изучению проблемы времени и географии появления маркетинга в международной деловой практике. На примере истории компании «Мицуи» доказывается возможность для Японии поспорить с США за право считаться страной-первооткрывательницей многих форм коммерческой работы на рынке и обслуживания клиентов, являющихся сегодня «классикой» маркетинговой теории.

Ключевые слова: дзайбацу, изаритё, клан, коммерция, методы маркетинга, омотоката, семья, сорёкэ, соробан, хогсю, хонся.

Как известно, маркетинг в мировой деловой практике в качестве метода эффективных продаж появился не сразу. Он является результатом многолетней эволюции взглядов менеджеров на цели, задачи и методы развития производства, распределения и продвижения. По оценкам некоторых экономистов, время становления маркетинга относится к периоду, последовавшему за «Великой депрессией», охватившей Запад в 1929–1933 гг., а других – ко второй половине 1950-х годов, когда было завершено восстановление экономики стран, участвовавших во Второй мировой войне (1939–1945), и активизировался спрос на товары народного потребления. Но его история, на наш взгляд, имеет более глубокие корни.

На Западе маркетинг возник в середине XIX в. Первым, кто обратил внимание на то, что именно ему вскоре суждено стать центральной функцией предприятия, а создание и последующее обслуживание круга целевых потребителей – специальной работой менеджера, был американский предприниматель Сайрус Холл Маккормик. И хотя он больше известен как конструктор первой

в мире механической жатвенной машины, тем не менее именно с его именем связано появление таких сегодня хорошо себя зарекомендовавших в коммерческой практике направлений, как изучение и анализ уровня спроса и предложения на рынке, построение в соответствии с полученной информацией грамотной ценовой политики, переход на технологии обслуживания нового качественного уровня, которые все вместе привели к процветанию его компании «Интернэшнл Харвестер» (*International Harvester*)¹.

Спустя менее чем полвека маркетинг как академическая дисциплина стал преподаваться в ряде высших учебных заведений США. Так, в 1901 г. был проведен первый краткий курс по основам его теории и практики в Иллинойском и Мичиганском университетах, в 1905 г. В.Е. Креуз проводил занятия по тематике «Маркетинг товаров» в Пенсильванском университете, а с 1910 г. Р. Батлер приступил к чтению на постоянной основе дисциплины «Методы маркетинга» в университете Висконсина².

Таким образом, Америка заслуженно считается многими «родиной» современного маркетинга. Правда, следует при этом обязательно отметить, что в тот период он увязывался главным образом лишь с реализацией товаров, поскольку в центре интересов предпринимателей находились вопросы организации их сбыта, торговли и рекламы. Однако в дальнейшем ограниченность такой трактовки стала очевидной. Значительную роль в этом сыграл и кризис 1929–1933 гг., после которого маркетинг окончательно утратил чисто сбытовую ориентацию и был признан эффективным методом конкурентной борьбы.

Далее наступили тяжелые времена, когда мир вступил во Вторую мировую войну, которая, с одной стороны, нарушила сложившийся баланс производительных сил, а с другой – выступила катализатором развития тяжелой промышленности, инициировав принципиально иные подходы к управлению экономическим сектором.

Все больше предприятий начало ориентироваться на массовый выпуск продукции, что в условиях превышения платежеспособного спроса над имеющимся предложением на рынке способствовало активизации сбытовой политики, а с конца 1940-х годов – и других видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров и услуг от производителей к конечным или промежуточным потребителям.

Одновременно происходили и важные организационные изменения. К примеру, многие крупнейшие компании, в том числе «Дженерал Моторс», «Кертис Пабблишинг», «Свифт энд Компа-

ни», «Ю.С. Раббер», приступили к созданию отделов, связанных с выполнением чисто рыночно-ориентированных функций. Положительные результаты их работы привели к первым серьезным научным публикациям о маркетинге, в которых были сделаны попытки его представления и толкования как «искусства управления сбытом».

В 1926 г. в США была образована Национальная ассоциация преподавателей маркетинга и рекламы, на основе которой в дальнейшем начало действовать Американское общество маркетинга, переименованное в 1973 г. в Американскую ассоциацию маркетинга (*American Marketing Association*). Несколько позже подобные организации появились и в других странах мира – Европейское общество исследования маркетинга и общественного мнения, Европейская академия маркетинга, Международная федерация маркетинга, что позволило вывести данное направление на еще более высокий, глобальный уровень. Именно признанию данного факта была посвящена специальная конференция, проводившаяся в Канберре (Австралия) в 1992 г., где был сформулированы следующие лозунги: «Маркетинг означает бизнес» и «Маркетинг – это все!».

Однако, несмотря на казалось бы всем хорошо известную и основательно доказанную историю маркетинга, существует и другая альтернативная точка зрения о географии и времени его появления. Так, известный американский консультант в области управления Питер Друкер начало отсчета маркетинга ведет от Японии, где, по его мнению, он начал развиваться примерно с 1650-х годов и во многом был обязан семье Мицуи, открывшей сеть торговых лавок, функционирующих на общих принципах работы классического супермаркета. На данных предприятиях велась политика, более чем на 250–300 лет превосхитившая современное понимание маркетинга, а именно: закупка продукции, инициированная и востребованная местными покупателями (*маркетинговое зондирование*); поиск эффективных торговых технологий (*коммерция и мерчандайзинг*); безусловный возврат денег за проданные с какими-либо дефектами товары (*консьюмеризм, или защита прав потребителей*); расширение ассортимента в сравнении с другими конкурентами (*формирование оптимального продуктового портфеля по методике VCG*); индивидуальная работа с каждым заказчиком (*клиентоориентированный менеджмент*); активное использование средств рекламы, паблик рилейшнз, личной продажи и стимулирования сбыта (*ATL- и BTL-мероприятия*).

Основателем дома Мицуи принято считать Такатоси Хатиробэя (1622–1694), хотя первая лавка была открыта еще его отцом

Такатоси Сокубэем (1578–1633). К сожалению, историю этого рода трудно проследить с достаточной долей достоверности, поскольку часто в родословные вплетались разного рода легенды и даже слухи, дошедшие до нас в виде народной молвы. Согласно им, член известной семьи Фудзивары, правившей в Японии в VII–XII вв., по имени Нобунари Уманоскэ уехал из Киото и выбрал для проживания провинцию Оми. Как-то раз, проводя инспекцию своих владений, он нашел три колодца, в одном из которых был зарыт клад с золотыми монетами. Посчитав данную находку «за доброе предзнаменование», Уманоскэ изменил свое имя на Мицуи (в переводе означающее «три колодца»)³.

В XIV–XVI вв. мужчины из семьи Мицуи служили в качестве самураев, присягнув на верность правившему в провинции Оми феодалу Сасаки, и даже породнились с ним благодаря браку в XV в. одного из членов рода с дочерью сюзерена. Однако во время междоусобных войн (XVI в.) дом Сасаки и семья Мицуи потеряли значительную часть накопленного ими имущества, а оставшихся в живых людей из клана Сасаки поработил Ода Нобунага, один из объединителей нового государства, и данный род исчез со страниц японской истории. Но семье Мицуи удалось выстоять в тех сложных условиях: ее глава, почувствовав приближение опасности, велел слугам собрать все, что можно было унести с собой, и переехал в городок Мацудзака, являвшийся торговым центром провинции Исэ.

Последовавшая после описанных событий политическая стабилизация благоприятно отразилась на экономическом положении страны, но привела к падению роли самураев как воинского сословия, поскольку многие из них в новой мирной жизни оказались не у дел. Именно тогда развитие дома Мицуи пошло другой дорогой.

В 1616 г. Сокубэй объявил о своем решении поменять самурайский меч на счета (соробан) с целью восстановления материального благополучия. Выбранное им для этого бакалейное дело казалось, на первый взгляд, несложным по технологии открытия, не требовавшим большого количества помощников и малозатратным по сумме инвестируемых в него денежных средств. Но возникла серьезная проблема, связанная с тем, что Сокубэй получил классическое самурайское воспитание, хорошо разобрался в поэзии и каллиграфии, а вот специфику торговых операций представлял себе достаточно плохо.

Однако положение спасла его супруга Сюхо. Будучи купеческой дочкой, она проявила удивительные коммерческие способности (житейскую смекалку, прагматизм, умение не упускать из виду

ни единой мелочи), взяв на себя часть нагрузки по ведению общего «семейного предприятия». Как женщина, обладающая интуицией и хорошо разбирающаяся в человеческой психологии, Суюху умела найти подход к любому клиенту. Покупателям, которые приходили за саке, соевым соусом (мисо) и другими бакалейными товарами, она бесплатно предлагала чай, табак, холодный рис. Когда у посетителя лавки не было денег, он мог оставить какую-нибудь принадлежащую ему вещь в качестве залога. Причем Суюху следила, чтобы процент за ссуду понемногу повышался. Но, пожалуй, самой отличительной чертой ее характера была бережливость. Во время скромных семейных трапез никому не дозволялось оставлять что-то недоеденным и недопитым в своей чашке. Кроме того, каждый из сыновей выполнял какую-то нужную работу по дому, что было составной частью его воспитания. Даже когда материальное положение семьи упрочилось, рачительная хозяйка и тогда не позволяла себе каких-либо излишеств, в том числе носить одежду из дорогостоящего шелка⁴.

Кстати, Суюху успешно продолжала вести бизнес и после смерти мужа (1633). К ее заслугам также можно отнести и то, что каждому из своих четырех сыновей она сумела подобрать дело, которое наиболее соответствовало их природным способностям. Так, старший сын отправился в Эдо, где открыл мануфактурную лавку; в этом ему помог младший брат (третий сын) Сигэтоси Сарубэй, который потом основал собственное предприятие по изготовлению и продаже гвоздодеров; второй сын Хиросигэ Сэйбэй был усыновлен другой семьей (согласно обычаю вхождения в нее на правах приемного сына, женившись на наследнице, если в той семье не было сыновей), а самый младший Такатоси Хатиروبэй (1622–1694) остался помогать матери и перенял у нее, как никто другой из семьи, способности к торговле, в результате чего должен был унаследовать основной бизнес. Мать сама подобрала четвертому сыну жену из купеческой семьи, которая так же, как и она, стала умелой помощницей своему мужу.

Позже Суюху, когда Хатиروبэю исполнилось 14 лет, направила его для продолжения обучения более масштабному делу в Эдо к Сабуродзаэмону, а менее способный Сигэтоси возвратился домой на освободившееся место. Через некоторое время Сабуродзаэмон решил переехать в Киото и заняться там покупкой и продажей тканей. Таким образом, Хатиروبэю пришлось управлять и лавкой брата, которую тот оставил ему после своего переезда. Еще одним новым бизнесом младшего сына стали закладные операции. Однако дело вначале не пошло, поскольку городская знать регулярно

«забывала» платить долги по взятым ссудам, и Хатеробей вслед за братом также отправился в Киото, где развил его дело. Потом, оставив бизнес на старшего сына Такахиру, вернулся с другим сыном в Эдо, открыл там небольшую лавку по соседству со своим старшим братом, продолжавшим торговать гвоздодерами. Внимание Хатиробэя на этот раз в большей степени привлекли модные тогда парча и шелк. Когда торговля ими пошла успешно, он передал дело своим шести сыновьям и занялся изучением условий и технологий эффективных продаж⁵, т. е. тем, что мы сегодня называем «классическим маркетингом».

В данной области Хатиробей придумал следующее. Создав у себя в лавке большой запас тканей, начал их продавать мелким провинциальным торговцам по розничным ценам. Прибыль, конечно, была незначительной, но зато реальной, поскольку расчет производился только наличными деньгами – товарооборот расширялся, а значит, такая форма торговли имела хорошую перспективу.

Кроме того, ранее ткань продавалась главным образом целым куском на пошив одного кимоно, что ограничивало возможности сбыта. Но как-то раз один из приказчиков сообщил о разговоре, подслушанном им в бане и давшем «пищу» для дальнейших размышлений о поведении потребителя. Оказалось, что женщины хотели бы покупать небольшие куски материи, из которых можно шить различные мелкие вещи (например, кошельки). Взвесив все «за» и «против», Хатиробэй решил рискнуть и стал продавать ткань в отрезках разной длины. Результаты не заставили себя долго ждать. Спустя год после приезда в Эдо Хатиробэй так преуспел в делах, что смог открыть еще одну лавку. Теперь в его подчинении находились 15 приказчиков, 5 учеников и несколько слуг.

Для идентификации разрастающегося бизнеса позже был придуман самый настоящий (по сегодняшним меркам) логотип, который размещался над входом в каждую лавку на специальных полотнищах, изображавших круг, внутри которого были вписаны один в другой два иероглифа, причем первый из них был взят от слова «колодец» и чертился в стилистике его скошенного сруба, а второй, вписанный внутрь, иероглиф означал число «три». В таком виде данная эмблема дошла и до наших дней, и ее сегодня можно увидеть на всех объектах, принадлежащих группе Мицуи. И еще на вывесках помещалась надпись, содержащая следующий текст: «За наличные. Цены без запроса», что стало новым принципом в торговле, означающим продажу товаров по твердым ценам.

Не остались незамеченными реклама и паблик рилейшнз. Так, к примеру, в дождливые дни клиентам одалживались зонты с эмблемой Мицуи, а также осуществлялось покровительство поэтам, драматургам, писателям (например, Ихару Сайкаку), поскольку те своими произведениями создавали благоприятное для семьи общественное мнение.

Хатиробэй умер в 1694 г., передав основное дело старшему сыну Такахиру Хатиросмонну, который оказался достойным преемником своего отца. С его именем связаны многие новшества в деятельности Мицуи, в том числе создание системы управления над всеми формами деятельности торгового дома, обеспечившие ему прочное положение и стабильность на рынке. Раньше за всем следил сам Хатиробэй, используя для этого методы маркетинга: изучение потребностей местных жителей; анализ конкурентов, включающий сбор информации о том, что, где и по каким ценам они производят и продают; поставка товаров только в те места, где на них имелся высокий спрос; ориентация на запросы простых горожан; установление низких «твердых» цен. Теперь, когда дело, благодаря перечисленному выше, значительно расширилось, стало ясно, что одному человеку не под силу управлять им.

Хатиробэй еще при жизни неоднократно предпринимал попытки поделить свое имущество между детьми, но не преуспел в этом, поскольку такое решение не было одобрено большинством членов семьи. После смерти отца дети сплотились вокруг старшего брата и целиком положились на волю последнего о нецелесообразности дробления общего наследства. Это привело к тому, что к началу XVIII в. торговый дом Мицуи становится кланом, включающим девять домов (семей): один старейший, который вел свое происхождение от основателя Нобунари Уманоскэ, пять родственных (бункэ) и трех неродственных – домов усыновленных детей (рэнкэ). Позднее, в июле 1740 г., к клану присоединились еще два рэнкэ – дом Иэ-хара и дом Нагаи.

Таким образом, бизнес Мицуи опирался на ресурсы 11 семей, в совместном владении которых находилось все имущество клана⁶. Такая структура семейной компании под единым руководством и контролем сохранялась до тех пор, пока после окончания Второй мировой войны правительством Японии не были в принудительном порядке распущены финансово-промышленные группы – дзайбацу.

В XVIII в. в деятельности Мицуи происходят новые перемены, свидетельством чему является расширение географических рамок бизнеса до Нагасаки, в котором велись закупки китайских

шелковых тканей. В этот период намечается отход от массового спроса в сторону его дифференцирования, получившего в современном маркетинге название «сегментирование рынка». В связи с ростом платежеспособности со стороны аристократии Киото и разницей в ценах торговля дорогостоящей продукцией оказалась не менее прибыльной и еще более упрочила позиции Мицуи на рынке.

С целью дальнейшего развития бизнеса в 1705–1719 гг. внутри клана был проведен ряд реформ, зафиксированных в системе «омотоката», по своему содержанию чем-то напоминающую маркетинг менеджмент, предложенный гуру современного маркетинга Ф. Котлером только во второй половине XIX в.

В редакции Такахиры это было воистину емкое понятие, включавшее в себя организационную структуру, правовые отношения, связи между семьями, клиентоориентированный подход, единый контроль за всей финансовой деятельностью клана и прочие элементы, направленные на его эффективное управление. Центр деловой активности Мицуи перемещается в Киото, в связи с чем контакты между омотоката и каждой лавкой начинают рассматриваться, говоря современным языком, как отношения между холдинговой компанией и ее дочерними предприятиями. Каждое из них было финансово независимо и использовало выделенный ему капитал по своему усмотрению, возвращая раз в полгода 12% от полученного аванса. Каждый глава семьи (дома) нес личную ответственность за свою часть бизнеса, а глава всего клана (сорёкэ), наследовавший родовое имя Этигоя Хатироэмона, контролировал главные мануфактурные лавки в Киото, Эдо и Осаке, полностью отвечая за их работу и прибыль⁷.

Среди других нововведений «омотоката» следует также выделить бухгалтерские книги (изаритё), позволявшие максимально полно отслеживать и фиксировать коммерческую деятельность клана. Так, к примеру, в первых из них отражались сделки по краткосрочным кредитам (на полгода), а во вторых – крупные соглашения (на три года). Интересно, что, несмотря на то что Япония в те времена была оторвана от европейской цивилизации, однако практика ведения дел у Мицуи ничем не отличалась от аналогичной, используемой испанскими и английскими купцами.

В частности, и те и другие владели техникой так называемой «двойной бухгалтерии», дающей возможность в любой момент получить полное представление о балансе между дебетом и кредитом. И если он не сводился к нулю, значит, была допущена какая-то фи-

нансовая неточность или погрешность, которую следовало сразу же неукоснительно найти и исправить.

Таким образом, система контроля и учета носила весьма строгий характер, а тщательности в составлении отчетности могла бы позавидовать любая компания XXI в., оснащенная компьютерной техникой и программным обеспечением. О полезности данной системы также говорит тот факт, что она прекратила свое существование лишь 29 февраля 1944 г., когда была образована головная компания (хонся) «Мицуи».

Не менее важное внимание Такатоси Хатиробэй обратил на подбор, отбор и подготовку квалифицированного персонала. Так, мальчики из клана Мицуи с раннего возраста приступали к обучению приемам торговли, которое сперва проходило в хорошо знакомой им домашней обстановке (12–13 лет), а потом в одной из лавок в Осаке или Эдо, куда их, как правило, с 15 лет отправляли на стажировку. Даже если юноши уже были женаты, то уезжали они одни, оставляя своих благоверных дома, чтобы последние не отвлекали их от учебы. Однако в такой практике имелись и недостатки, так как не все из-за своей неопытности и отсутствия жесткого контроля со стороны домашних могли избежать соблазнов «чужих и больших городов» – имели место случаи, когда молодые люди сбегали с женщинами или проматывали семейные деньги, пустившись во все тяжкие.

Учитывая все эти обстоятельства, Хатиробэю пришлось даже специально составить свод неукоснительных правил из 25 пунктов, касавшихся круга обязанностей и норм поведения для лиц, которым предстояло в будущем служить приказчиками. Данные уставки сводились не только к одной торговой сфере, но и к поддержанию служебных связей между самими работниками, к тому, что сейчас называется «морально-психологическим климатом в группе» (или «организационной культурой»).

Разработанные правила основывались на конфуцианской морали: все вновь поступившие независимо от стажа должны были оказывать почтение давно работающим и старикам. Особо подчеркивалась необходимость слаженности в труде, и всячески поощрялось прилежание. 1, 15 и 28-го числа каждого месяца по вечерам проводились обязательные «совещания-беседы», на которых обсуждались вопросы о правомерности ведения знакомств с дурными компаниями (включая женщин «легкого поведения»), целесообразности ношения одежды из дорогих тканей, а также вступления в различного рода споры и ссоры как на рабочем месте, так и в быту. Если мальчики и после такой «промывки моз-

гов» продолжали себя плохо вести, то об их «дурном» поведении извещали главную контору в Киото, а при повторении подобных случаев возвращали домой как не прошедших испытание «суровой городской жизнью»⁸.

Как правило, на работу в лавки Мицуи предпочитали брать людей, родившихся либо в Киото, либо в провинциях Исэ и Оми, которые славились своими способностями к коммерции. Кроме того, при найме требовалось подтвердить социальное происхождение и найти поручителя, согласившегося замолвить «доброе слово» за претендента. Персонал подразделялся на две категории – те, кто работал в лавке, и те, кто ходил по домам с образцами товаров. Перечень должностей насчитывал до 15 позиций, что позволяло лучше распределять задачи и функции по организации торговли. Например, ткани разного качества продавали разные приказчики, хорошо разбиравшиеся во всех достоинствах и недостатках материи, в связи с чем могли профессиональнее проконсультировать собиравшихся их приобрести клиентов.

По мере того как сфера деятельности дома Мицуи расширялась, вносились изменения и дополнения в систему найма. Если раньше предпочитали брать на обучение только мальчиков, чтобы будущий работник с детских лет впитывал «дух клана», то теперь стали принимать и юношей. Когда молодые люди из других семей поступали к Мицуи, они полностью отсекались от своих прежних корней и должны были беспрекословно придерживаться принятых в нем норм и правил поведения. При этом должность приказчика они могли получить спустя 10–15 лет после найма, а чтобы стать старшим приказчиком, необходимо было проработать от 12 до 18 лет. И лишь 5% из числа наемных работников удавалось дослужиться до должности управляющего. Если раньше главным критерием для продвижения по служебной лестнице служил стаж, то после 1735 г. выдвижение на высшие должности стало зависеть в основном от деловых качеств самих работников⁹.

У Мицуи существовало одно любопытное правило, согласно которому управляющим высших рангов, если они после удачного завершения контракта с Мицуи открывали собственное дело, разрешалось использовать в разной степени символику клана. Не поощрялась лишь государственная служба, поскольку ее выбор расценивался как пренебрежение к делам клана, специализировавшегося на коммерции.

Таким образом, Мицуи олицетворяла собой новое купечество, состоящее из амбициозных и энергичных людей, сумевших, исхо-

дя из конкретной социально-экономической ситуации, развернуть многогранную хозяйственную деятельность и создать свой особый стиль, основанный на принципах современной торговли, включающей знания маркетинга, логистики и рекламы, а также менеджмента, ориентированного на профессионализм, деловую смекалку, бережливость, тщательное соблюдение отчетности, работу с клиентами. Представляя собой с самого начала семейное товарищество с ограниченной ответственностью, клану удалось создать действенную систему планирования, организации, координации, мотивации и контроля, что позволило позднее преобразоваться в семейную холдинговую компанию (дзайбацу), а впоследствии – холдинг (хогсю).

Подводя общие итоги, следует отметить, что в мировой истории человечества могут быть сразу несколько разных первооткрывателей одних и тех же изобретений. Проблема состоит в том, что их появление и, главное, практическая реализация являются все же в большем числе случаев не аксиомой, а теоремой, которую нужно достаточно скрупулезно доказывать, опираясь на те или иные неоспоримые факты.

Конечно, маркетинг и XVII–XVIII вв., на первый взгляд, располагаются крайне далеко друг от друга. Ведь в то время еще не были разработаны принципы научного управления, методы стратегического планирования, технологии исследования конъюнктуры рынка, полноценный экономический и финансовый инструментарий, опирающийся на серьезный системный анализ.

Однако в каждой теории есть реперные точки, с которых она начинает отсчет и последующее развитие. И Япония также имеет право заявить о своих приоритетах. Авторы данной статьи не настаивают на однозначности и правильности отстаиваемой ими позиции, даже взяв в ее защитники «великого» Питера Друкера. Нам представляется разумным дать возможность читателю после ознакомления с приведенными выше материалами самому вынести «свой» вердикт.

Примечания

¹ Электронный архив людей. Сайрус Маккормик. [Электронный ресурс] URL: <http://people-archive.ru/character/sayrus-makkormik> (дата обращения: 18.01.2017).

² История управленческой мысли: Учеб. / Под ред. Н.В. Овчинниковой. М.: РГГУ, 2013. С. 339.

- ³ *Roberts J.G.* Mitsui. N.Y.; Tokyo, 1988. P. 15–16.
- ⁴ *Лещенко Н.В.* Из самураев в купцы: История торгового дома МИЦУИ. [Электронный ресурс] URL: <http://istorja.ru/forums/topic/1586-istoriya-dzaybatsu-mitsui-konoike-nakai> (дата обращения: 25.02.2017).
- ⁵ *Takekoshi Y.* The Economic Aspects of the History of the Civilization of Japan. L., 1930. Vol. 3. P. 92.
- ⁶ *Гальперин А.Л.* Очерки социально-политической истории Японии в период позднего феодализма. М.: Наука, 1963. С. 211–212.
- ⁷ *Бродель Ф.* Материальная цивилизация, экономика и капитализм: XV–XVIII вв.: В 3 т. Т. 2: Игры обмена. М.: Прогресс, 1988. С. 146.
- ⁸ *Лещенко Н.В.* Указ. соч.
- ⁹ *Roberts J.G.* Op. cit. P. 49–50.