

# КАПИТАЛИЗМ В ОГНЕ

AS RY



OTHER  
ПЛЕНКА



PAP  
ЧЕХОЛ



PP  
ЛОТОК



как сделать  
эффективную  
экономическую  
систему  
человечной

Шорт-лист  
премии  
лучших книг  
о бизнесе  
Financial Times  
и McKinsey

ребекка  
хендерсон

**Ребекка Хендерсон**  
**Капитализм в огне. Как сделать**  
**эффективную экономическую**  
**систему человеческой**  
**Серия «Есть смысл»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65713922](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65713922)*

*Капитализм в огне. Как сделать эффективную экономическую  
систему человеческой / пер. с англ. В. Горохова: Время; Москва; 2021  
ISBN 978-5-6045598-1-9*

### **Аннотация**

Может ли капитализм служить обществу или бизнес интересуется лишь максимизация прибылей? Выдающийся гарвардский профессор Ребекка Хендерсон предложила переосмыслить экономическую систему, сделав ее более устойчивой и человеческой. Хендерсон сформулировала пять элементов обновленного капитализма: создание общих ценностей, поиск смысла, перенастройка финансов, внутриотраслевое сотрудничество и пересмотр роли государства. Кардинальные изменения по этим пяти направлениям позволят, по мнению автора, предпринимателям процветать, а обществу

– стремиться к социальной справедливости и подлинной демократии.

# Содержание

Отзывы	7
Пролог	13
1. «Когда меняются факты, я меняю свое мнение. А вы, сэр?»[6]	22
Как мы пришли к текущей ситуации	30
Прекрасная идея	34
Почему рынки подводят	42
Опасность впереди	52
2. Переосмысление капитализма на практике	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# Ребекка Хендерсон Капитализм в огне. Как сделать эффективную экономическую систему человеческой

*Джиму и Гарри*

Reimagining Capitalism In A World On Fire

Издано с разрешения PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc. (США) при содействии Агентства Александра Корженевского (Россия)

*На русском языке публикуется впервые*

Перевод с английского *Василия Горохова*

© 2020 by arrangement with PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group Inc., New York, USA. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,

оформление. БФ «Нужна помощь», 2021

# ОТЗЫВЫ

Эта сильная книга – громкий призыв к переосмыслению и реформе капитализма. Рыночная экономика, которая раньше вела к быстрому повышению производительности и всеобщему процветанию, последние сорок лет заметно хуже справляется с этими задачами. Вероятно, в медленном росте эффективности и усугубляющемся неравенстве в американской экономике виновно смещение баланса в сторону крупных компаний и лоббистских групп, разрушение основополагающих правил, растущая способность корпораций и очень богатых людей добиваться своего в любой сфере жизни и нежелание государства вмешаться и защитить самых слабых граждан. Ребекка Хендерсон утверждает, что рыночную систему можно реформировать и при этом уберечь корпорации от финансового ущерба. Капитализм может стать более нравственным и более инновационным. Надежда есть!

– Дарон Аджемоглу, соавтор книги *«Почему одни страны богатые, а другие бедные»*

Если вас не удовлетворяет сегодняшняя экономическая дискуссия, которая, кажется, зачастую сводится к непривлекательному выбору между необузданным рынком и коллективизмом старой

школы, прочтите эту книгу. Автор предлагает систему, которая поощряет инициативу и отдает должное мощи свободного предпринимательства, но признает одновременно, что в жизни человека есть более высокие цели, чем максимизация прибыли. Это книга для реалиста с душой.

– *Артур Брукс, почетный президент Американского института предпринимательства, профессор Гарвардской школы им. Кеннеди, старший научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, автор книги Love Your Enemies*

У Ребекки Хендерсон получилось мастерски и элегантно рассказать о величайших проблемах, стоящих перед обществом, и четко изложить план преобразований. Книга отлично читается и полна свежих идей. Автор показывает реальные, понятные шаги для перехода к капитализму, который будет справедлив и устойчив в той же степени, что и прибылен.

– *Минди Луббер, генеральный директор и президент CERES<sup>1</sup>*

Ребекка Хендерсон – мыслитель, который побуждает задуматься о смысле существования бизнеса в обществе. В своей новой книге она продолжает рассуждения о роли, которую бизнес должен играть

---

<sup>1</sup> CERES – Объединение отраслей промышленности, ответственных за загрязнение окружающей среды. Некоммерческая правозащитная организация, основной целью которой является мобилизация инвесторов и делового сообщества для создания процветающей и экологически устойчивой мировой экономики. (Прим. ред.)

в решении крупных социальных и экологических проблем современности. Ее голос в этом важном разговоре имеет большое значение.

*– Дуг Макмиллон, президент и генеральный директор Walmart*

В мире, который охвачен огнем, держаться за статус-кво – не лучший вариант. Ребекка Хендерсон приводит справедливые аргументы в пользу коренного пересмотра бизнеса и капитализма и заставляет задуматься о других идеях, касающихся решения величайших проблем нашего мира.

*– Хуберт Джоли, бывший председатель и генеральный директор Best Buy*

Книга обязательна к прочтению для каждого, кто интересуется современной экономической системой, поскольку капитализм столкнулся с жестокой реальностью, в которой перемены – это вопрос выживания. Но как их добиться? Ребекка Хендерсон показывает инвесторам и руководителям корпораций передовые идеи и захватывающие примеры, без которых невозможно разобраться, как обеспечить устойчивый и инклюзивный экономический рост.

*– Хиро Мидзуно, исполнительный и инвестиционный директор Японского государственного фонда пенсионных инвестиций*

Тем, что у нас есть, мы обязаны капитализму в его нынешнем виде. Однако для того, чтобы наше общество и наш биологический вид продолжили развиваться,

потребуется новые способы восприятия и действий. Именно им посвящена книга Ребекки Хендерсон. Это умное, своевременное и очень нужное переосмысление капитализма.

– Янси Стриклер, сооснователь и бывший генеральный директор Kickstarter, автор книги *This Could Be Our Future: A Manifesto for a More Generous World*

Революционная и прекрасно написанная книга, в которой гуманизм и острый интеллект сочетаются с доскональным пониманием бизнеса. Автор разбирает старые аргументы в пользу неизменности капитализма и обращается к тем, кто еще не ощутил потребность в коренных преобразованиях.

– Линдси Левин, партнер-основатель *Leaders' Quest* и *Future Stewards*

Ребекка Хендерсон очень доступно и с большой страстью написала блестящее руководство по созданию организаций, движимых высокими целями. Это самый верный путь к успеху во времена, когда обстановка накаляется, а доверие иссякает.

– Эндрю Макафи, автор книги *More from Less*, соавтор *The Second Machine Age* и «Машина, платформа, толпа»

В книге Ребекки Хендерсон переплелись научные исследования, личный опыт, ясность изложения и видение будущего. Она показывает, какую пользу бизнес может принести себе и обществу, возглавив решение сложнейших проблем современности.

Прочтите – и вы почувствуете надежду.

– Джудит Самуэльсон, вице-президент Aspen Institute<sup>2</sup>

Эта книга как глоток свежего воздуха: живая, доступная, наполненная интересными примерами. Автор всесторонне рассматривает факторы, которые позволят нам обеспечить конструктивное будущее. Некоторым читателям покажется, что местами Ребекка Хендерсон заходит слишком далеко, а кто-то скажет, что она, напротив, слишком осторожна, но каждый задумается об экономической системе, которую она призывает нас создать.

– Ларри Крамер, президент Hewlett Foundation<sup>3</sup>

Бизнес стоит на пороге радикальных изменений. Ребекка Хендерсон уловила момент, когда волна начинает идти в другом направлении – от краткосрочного повышения акционерной стоимости к дальновидности и смыслу. Книга станет важным пособием по деловой стратегии и поможет ориентироваться в этих бурных водах.

– Пол Коллиер, профессор Оксфордского университета, автор *The Future of Capitalism*

Эта книга призывает деловых лидеров решиться –

---

<sup>2</sup> Aspen Institute – международная некоммерческая организация, основанная в 1949 году. (Прим. ред.)

<sup>3</sup> Hewlett Foundation – частный фонд, созданный сооснователем Hewlett-Packard Уильямом Хьюлеттом и его женой Флорой Хьюлетт в 1966 году. (Прим. ред.)

и побыстрее – поставить смысл превыше прибыли, а бизнес – на службу добра. Автор показывает экономическую обоснованность такого шага тем, кого еще нужно убеждать. Для тех же из нас, кто уже идет по этому пути, она станет источником вдохновения.

– Боб Чепмен, генеральный директор Barry-Wehmiller<sup>4</sup>, автор *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*

---

<sup>4</sup> Barry-Wehmiller – частная компания из Сент-Луиса, США. (Прим. ред.)

# Пролог

Я выросла в Великобритании, и это стойко отразилось на моей личности по крайней мере в двух отношениях. Во-первых, я глубоко и преданно люблю деревья. Жизнь в родительской семье была беспокойной, и в подростковые годы я часто подолгу лежала на огромной ветви могучего бука, читая или просто глядя в небо, сквозящее через крону. Бук был величественный и высокий – почти с трехэтажный английский особняк, рядом с которым он рос, – и лучи солнца проникали сквозь листву и расцветивали ее. Воздух был наполнен ароматом свежескошенной травы и двухсотлетнего дерева. Я чувствовала, что мне ничего не угрожает и что я не одинока, потому что связана с чем-то бесконечно огромным.

Во-вторых, я профессионально занимаюсь изменениями и люблю свое дело. После окончания колледжа я пришла работать в крупную консалтинговую компанию, которая закрывала заводы в северной Англии. Месяцами я занималась фирмами, чьи корни уходили в глубину веков и которые некогда господствовали в мире, а теперь переживали катастрофу, не будучи в состоянии справиться с международной конкуренцией.

Многие годы эти аспекты моей личности не были связаны друг с другом. Я построила карьеру, пытаюсь разобраться, почему люди склонны отрицать реальность, и почему

так трудно что-то изменить. Мне жилось неплохо. Я стала постоянным преподавателем Массачусетского технологического института, своего рода экспертом по технологической стратегии и организационным изменениям, и сотрудничала с организациями всех форм и размеров, желающими пройти трансформацию. Отпуск я проводила в горах, любуясь пылающими кленами и дрожащими на ветру ветвями осин.

Работа и увлечения лежали «в разных ящиках». Профессия приносила мне доход и доставляла радость, однако настоящая жизнь начиналась дома. Я обожала возиться с сыном на диване или лежать вместе с ним на пледе под раскидистыми ветвями, знакомя его со своим любимым миром. Мне казалось, что деревья бессмертны: этот вечно обновляющийся поток жизни существует уже миллионы лет и существует еще миллионы.

Однажды брат убедил меня познакомиться с научными доказательствами изменений климата. Будучи независимым журналистом, он занимался вопросами окружающей среды и написал чудесную «Книгу о самых невообразимых животных»<sup>5</sup>, а также *A New Map of Wonders* – замысловатые размышления о физике человеческого бытия. Интересно, задумывал ли он разбудить меня и показать последствия моей деятельности? Если да, у него получилось.

Как оказалось, деревья совсем не бессмертны. Если не ре-

---

<sup>5</sup> К. Хендерсон. Книга о самых невообразимых животных. Бестиарий XXI века. Альпина нон-фикшн, 2018. (Прим. ред.)

шить проблему изменений климата, одним из многочисленных последствий будет их вымирание – миллионами. Гибнут баобабы Южной Африки, одни из старейших деревьев на планете. Гибнут ливанские кедры. На американском Западе леса исчезают быстрее, чем растут. Я всю жизнь жила в уютном неведении и думала, что всегда стволы будут тянуться к солнцу, а сладкий аромат листьев – наполнять воздух. Теперь я поняла, что это не незыблемая реальность, за это нужно бороться. Более того, леса оказались в опасности отчасти из-за моей собственной комфортной жизни.

Дело было не только в деревьях. Изменения климата угрожали моему сыну – и будущему любого ребенка. Опасность исходила от вопиющего неравенства, нарастающей волны ненависти, поляризации, недоверия в нашем обществе. Постепенно я пришла к выводу, что заикленность людей на извлечении прибыли любой ценой ставит под угрозу будущее планеты и всех нас.

Тогда я едва не ушла с работы. Мне казалось неприличным преподавать на курсе МВА, писать статьи и консультировать компании, рассказывая, как заработать еще больше. Мне хотелось *действовать*. Но как? Лишь через пару лет до меня дошло, что место и время уже подходящие, и я начала сотрудничать с людьми, верящими в эксцентричную идею: бизнес может помочь спасти мир. Среди них были руководители, чьи компании оценивались в миллиарды долларов, но большинство из них трудились в гораздо меньших по раз-

меру фирмах или занимали более скромные должности. Моеими единомышленниками оказались амбициозные предприниматели, консультанты, финансовые аналитики, вице-президенты, менеджеры по закупкам. Одна владелица небольшой компании по производству ковров решила предоставить рабочие места квалифицированным иммигрантам в одном из самых депрессивных городков Новой Англии. Другие пытались бороться с климатическим кризисом и развивали компании в области альтернативной энергетики. Кто-то посвятил себя популяризации энергосбережения. Были компании, занимавшиеся обучением и трудоустройством подростков из групп риска или дававшие работу освобожденным из мест заключения. Фирма, которая имела фабрики по всему миру, поставила перед собой задачу улучшить условия труда рабочих. Многие старались направить финансовые потоки именно в такого рода инициативы: помочь лидерам бизнеса, желающим решить крупнейшие проблемы нашего времени.

Все они были умелыми бизнесменами и прекрасно понимали, что смогут внести серьезный вклад, только если их действия будут одновременно помогать строить процветающую, прибыльную компанию и менять что-то в этом мире. Они были страстными и целеустремленными и верили, что частная инициатива – это невероятно мощный инструмент для решения проблемы изменения климата, а может быть и более обширных системных преобразований.

Мне невероятно понравилось работать с этими людьми, и

это чувство по-прежнему меня не покидает. Они хотят жить полной и цельной жизнью, не разграничивая работу и убеждения. Они борются за создание – по словам одного из моих знакомых лидеров – «истинно человеческих» организаций: фирм, где к людям относятся достойно, а общие цели и ценности мотивируют в той же степени, что и стремление к заработку и влиянию. Они стараются, чтобы бизнес способствовал оздоровлению природы и общественных систем, от которых мы все зависим.

И все же я беспокоилась. Меня волновало, что такой подход к управлению никогда не станет мейнстримом. Возможно, совмещать высшие цели и прибыли могут лишь избранные. Я была убеждена, что в долгосрочной перспективе решить стоящие перед нами проблемы можно только путем изменения правил игры: надо регулировать выбросы парниковых газов и других источников загрязнения, стимулировать фирмы действовать надлежащим образом, повышать минимальную заработную плату, вкладываться в образование и здравоохранение и перестраивать общественные институты, чтобы демократия работала не на словах, а на деле, а обсуждение важных вопросов протекало в духе взаимного уважения и стремления к всеобщему благу. От меня ускользало, каким образом пример нескольких целеустремленных фирм может привести к системным реформам, необходимым для внедрения такой политики. Мои студенты – я тогда уже вела курс устойчивого бизнеса – разделяли эти опасения. Их ин-

тересовали два вопроса: можно ли одновременно поступать правильно и зарабатывать, и если да – изменит ли это что-нибудь?

На страницах книги, которую вы держите в руках, я попыталась ответить на эти вопросы. Она – результат пятнадцати лет изучения всех «почему» и «как» в сфере построения прибыльного, справедливого и устойчивого капитализма путем изменения нашего восприятия компаний, их роли в обществе и отношений с государством.

Я не утверждаю, что переосмыслить капитализм будет легко и дешево. В ходе своей карьеры я не раз видела, как трудно бывает делать что-то по-новому. Много лет я взаимодействовала с фирмами, у которых никак не получалось измениться. Я работала с General Motors, когда там пытались ответить на вызов Toyota, с Kodak, когда традиционное производство фотопленки рухнуло из-за появления цифровой фотографии, и с Nokia, которая в период своего расцвета продавала более половины мобильных телефонов в мире, а потом пала жертвой революции, произведенной Apple [1]. Преобразовать международную компанию бывает непросто. Перестроить мировые общественные и политические системы будет еще труднее. Однако это возможно, и если вы посмотрите вокруг, то увидите, что это уже происходит.

Я вспоминаю, как несколько лет назад побывала в Финляндии и провела там деловой ретрит. Это был первый и последний раз, когда в моем графике был пункт «17:00 – сау-

на». Следуя инструкции, я пришла в парную, разделась и как следует прогрелась. «Теперь, – сказала хозяйка, – надо окунуться в озеро». Я послушно побежала по снегу (все старательно отводили глаза – финны очень тактичны в таких вопросах) и осторожно спустилась по металлической лестнице в прорубь. Последовала пауза. Потом на берегу показалась хозяйка. Она посмотрела на меня и сказала: «Вы знаете, что-то мне сегодня не хочется купаться».

Сейчас у меня уходит много времени на работу с деловыми людьми, которые размышляют, стоит ли им начинать действовать по-новому. Они видят потребность в изменениях и даже путь к ним, но колеблются. Из-за большой занятости им не хочется что-то делать прямо сейчас. Иногда мне кажется, будто я уже нырнула в холодную воду и жду, глядя вверх, когда другие рискнут отказаться от комфорта и сделать шаг. И все же я полна надежд. Дело в том, что я кое-что знаю обо всем этом.

Во-первых, изменения всегда воспринимаются с опаской. Бросить вызов статус-кво непросто. Это часто вызывает ощущение холода и одиночества, как и прыжок в прорубь. Не стоит удивляться, что заинтересованные лица много лет отрицали изменения климата, а теперь продвигают идею о тщетности усилий. Влиятельные люди всегда реагируют на перспективу перемен подобным образом.

Во-вторых, я убеждена, что изменения возможны. У нас есть технологии и ресурсы для решения проблем. Люди бес-

конечно находчивы. Если мы зададимся целью перестроить общественные институты, создать экономику с полностью замкнутым циклом, перестать наносить вред природе – у нас получится. Во время Второй мировой войны Советский Союз меньше чем за год сумел перебазировать промышленность на тысячи километров восточнее. Сотню лет назад сама мысль о том, что женщины и люди с другим цветом кожи не менее важны, чем белые мужчины, показалась бы абсурдной. Да, этот бой еще не окончен, но победа уже близко.

Наконец, я убеждена, что у нас в запасе есть секретное оружие. Я двадцать лет посвятила работе с фирмами, которые желали внедрить преобразования, и видела, что разработать правильную стратегию и изменить структуру организации очень важно – но этого недостаточно. Компании, у которых это получилось, прежде всего имели причины меняться: их целью было нечто большее, чем простое увеличение прибылей. Если люди убеждены, что их труд имеет высший смысл, они способны на поразительные свершения, а у нас есть возможность показать общую цель в глобальном масштабе.

Это нелегкая работа. Иногда это как спускаться по металлической лестнице в прорубь. Но должна вам признаться: окунуться в холодную воду здорово. Делая что-то привычное по-другому, ощущаешь себя по-настоящему живым. Когда ты окружен друзьями и союзниками и борешься за дело, которое любишь, твой мир становится богаче, и тебя перепол-

няет надежда. Так что не надо бояться холода.

Присоединяйтесь! Пора спасти мир!

# 1. «Когда меняются факты, я меняю свое мнение. А вы, сэр?»<sup>6</sup>

## Акционерная стоимость как вчерашняя идея

*Подлинная проблема человечества заключается  
в том, что у нас эмоции эпохи Палеолита,  
средневековые институты и технологии богов.  
– Эдвард Уилсон<sup>7</sup>*

Что такое капитализм?

Одно из величайших изобретений человечества и лучший  
источник процветания, какой только видел мир?

Или угроза, способная дестабилизировать общество и  
уничтожить планету?

Или что-то среднее, нуждающееся в переосмыслении?

Чтобы ответить на эти вопросы – нужен системный под-  
ход. Начать лучше всего с трех великих проблем нашего вре-  
мени, которые день ото дня становятся все важнее: массовое

---

<sup>6</sup> Фраза в названии главы взята у Пола Самуэльсона, который позже приписал ее Джону Мейнгарду Кейнсу. См. «When the Facts Change, I Change My Mind. What Do You Do, Sir?» *Quote Investigator*, May 19, 2019, <https://quoteinvestigator.com/2011/07/22/keynes-change-mind>.

<sup>7</sup> Эдвард Осборн Уилсон – американский биолог, эколог, писатель, дважды лауреат Пулитцеровской премии. (Прим. ред.)

разрушения среды обитания, экономическое неравенство и коллапс институтов.

Мир в огне. Сжигание ископаемых видов топлива – фундамент современной промышленности – приводит к гибели сотен тысяч людей и одновременно дестабилизирует климат, закисляя океаны и повышая уровень моря [1]. Пахотный слой почвы деградирует, а спрос на пресную воду опережает предложение [2]. Если не решить эти вопросы, последствия изменения климата существенно снизят ВВП, приведут к затоплению больших прибрежных городов и вынудят миллионы людей мигрировать в поисках пропитания [3]. Резко сокращаются популяции насекомых, и никто не знает, почему это происходит и каковы будут последствия [4]. Мы рискуем подорвать жизнеспособность природных систем, от которых зависим [5].

Богатство быстро скапливается в руках элит. Пятьдесят самых состоятельных людей мира имеют больше, чем беднейшая половина населения планеты, и при этом более шести миллиардов жителей земли выживают на шестнадцать долларов в день – в пересчете на одного человека [6]. Миллиарды людей не имеют доступа к достаточному образованию и здравоохранению, лишены возможности получить достойную работу. Развитие робототехники и искусственного интеллекта (ИИ) может привести к увольнению миллионов [7].

Институты, которые исторически поддерживали баланс

рынка, – семья, община, великие религии, государство и даже само чувство принадлежности к человеческому сообществу – крошатся и подвергаются нападкам. Во многих странах растет убеждение, что дети совсем не обязательно будут жить лучше родителей. Подобные настроения подпитывают волны насилия и предубеждения в отношении меньшинств и иммигрантов, дестабилизируя страны. Общественные институты повсеместно испытывают давление. Токсичная смесь гнева и отчуждения помогает новому поколению авторитарных популистов консолидировать власть в своих руках [8].

Как все это связано с капитализмом, спросите вы. В конце концов, разве мировой ВВП не вырос за последние пятьдесят лет в пять раз, хотя население всего лишь удвоилось? Разве средний ВВП на душу населения теперь не превышает десять тысяч долларов, предоставляя любому человеку на планете пищу, кров, электричество и образование [9]? И даже если вы в целом согласны, что бизнес должен активно участвовать в решении этих проблем, не кажется ли вам, что это утопичная идея? На заседаниях советов директоров и на курсах МВА твердят, что первейшая задача любой компании – максимизировать прибыли. Это считается совершенно очевидным. Многих менеджеров убеждают, что ставить какие-либо другие цели – это предательство интересов и нарушение фидуциарных обязательств<sup>8</sup>, обязательств, которые вдоба-

---

<sup>8</sup> Фидуциарные обязательства – обязательства, связанные с управлением акти-

вок могут привести к увольнению самих управленцев. Изменение климата, социальное неравенство, подрыв общественных институтов рассматривают как «экстерналии» – нечто внешнее, вопрос правительству и гражданскому обществу. В результате складывается система, при которой многие международные компании считают практически своим моральным долгом не делать ничего для общественного блага.

Однако сейчас такой образ мыслей становится неактуальным – и очень быстро. Отчасти дело в смене поколений. Миллениалы настаивают на том, что фирмы, в которых они работают, должны придерживаться принципов инклюзивности и устойчивого развития. Когда я только запустила в рамках программы MBA курс, впоследствии названный «Пересмысление капитализма», на него ходило двадцать восемь студентов. Теперь их почти три сотни – чуть меньше трети всех учащихся Гарвардской школы бизнеса. Тысячи фирм ставят перед собой более высокие цели, чем повышение прибыльности, а устойчивость в какой-то степени учитывают при управлении почти третью мировых финансовых активов. На переменах начинают настаивать даже в верхах. Например, в январе 2018 года Ларри Финк, генеральный директор BlackRock, крупнейшей в мире компании по управлению финансовыми активами, направил генеральным директорам всех клиентских фирм письмо, в котором говорилось следующее: «Общество требует, чтобы компании – как

публичные, так и частные, – работали ради всеобщего блага. Для долговременного процветания организация должна не только показывать хорошие финансовые результаты, но и демонстрировать, каким образом она положительно влияет на общество. Компания должна приносить пользу всем заинтересованным лицам, в том числе акционерам, сотрудникам, клиентам и сообществам, в которых работает» [10].

BlackRock управляет активами объемом чуть меньше семи триллионов долларов, то есть, это один из крупнейших акционеров в любой крупной фирме, представленной на бирже. Ей принадлежит 4,6 процента акций Exxon, 4,3 процента акций Apple и почти семь процентов акций JPMorgan Chase – второго по величине банка на планете [11]. Для Финка сказать, что «компании обязаны служить общественным целям», – это было все равно что для Мартина Лютера прибить свои девяносто пять тезисов на дверях Замковой церкви в Виттенберге [12]. Через неделю после отправки письма один знакомый генеральный директор связался со мной и спросил, правда ли Финк имел в виду то, что написал. Мой собеседник пребывал в состоянии шока: вся его долгая и успешная карьера строилась на прилежном приращении акционерной стоимости, и слова Финка казались ему нелепыми и несерьезными. Он просто не мог себе представить, что в нынешнем мире безжалостной конкуренции можно выпустить из виду главную мишень – прибыль.

В августе 2019 года Business Roundtable – организация,

объединяющая генеральных директоров многих крупнейших американских компаний, – выпустила заявление, в котором определила цель корпораций по-новому: «Способствовать развитию экономики, служащей всем американцам». Сто восемьдесят восемь генеральных директоров обязались руководствоваться «пользой для всех заинтересованных лиц: клиентов, сотрудников, поставщиков, сообществ и акционеров» [13]. Такое сообщение не обрадовало The Council of Institutional Investors (СИ) – организацию владельцев активов и эмитентов, в которую входят свыше ста тридцати пяти публичных фондов, управляющих более чем четырьмя триллионами долларов совокупных активов. Она ответила заявлением, в котором говорилось:

*Мы убеждены, что советам директоров и менеджерам следует сосредоточиться на акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. Для этого совершенно необходимо уважать всех заинтересованных лиц, но важна четкая подотчетность владельцам компании. Отвечать перед каждым – это не отвечать ни перед кем. Business Roundtable объявляет о переходе к управлению с учетом заинтересованных лиц... при этом (1) ослабляя права акционеров и (2) не предлагая никаких новых механизмов подотчетности совета директоров и руководства какой-либо другой группе заинтересованных лиц [14].*

Один из крупнейших управляющих финансовыми акти-

вами заявляет, что «мир нуждается в вашем лидерстве», могущественные генеральные директора публично объявляют о приверженности «управлению заинтересованными лицами», а многие бизнесмены и серьезные инвесторы – например, мой вышеупомянутый невероятно успешный друг – считают, что от них требуют невозможного. Кто здесь прав? Может ли бизнес спасти наш пылающий мир?

Последние пятнадцать лет я занимаюсь фирмами, которые пытаются масштабно решать экологические и общественные проблемы – во многом ради собственного выживания. Это привело меня к убеждению, что бизнес не только может и обязан играть важную роль в преобразовании мира, но и имеет для этого сильные экономические стимулы. Мир меняется, и фирмы, которые идут в ногу с этими изменениями, не останутся в накладе. С другой стороны, если мы не переосмыслим капитализм, значительно беднее станут все.

В начале пути я была настроена несколько скептически, но теперь неожиданно оптимистична – в том смысле, что «если как следует поработать, у нас может получиться». Для создания справедливого и устойчиво развивающегося мира у нас есть технологии и средства, и заниматься этим – прямой интерес частного сектора. Будет сложно что-то заработать, если прибрежные мегаполисы уйдут под воду, половина населения останется без работы или будет получать меньше прожиточного минимума, а на смену демократическим правительствам придут олигархии-популисты, управляющие

миром ради собственного благополучия. Более того, цели, не ограничивающиеся повышением прибылей, и ответственность за состояние природных и общественных систем, важных для всех нас, не только оправданы с деловой точки зрения, но и являются моральной обязанностью, вытекающей из стремления к свободе и процветанию.

Всего лишь десять лет назад мысль о том, что бизнес может поучаствовать в спасении мира, показалась бы совершенно безумной. Теперь это не только реально, но и совершенно необходимо. Я не говорю о какой-то далекой утопии. Элементы переосмысленного капитализма видны уже сейчас, и они вполне могут трансформироваться в глубокие изменения, которые не просто сохранят экономическую систему, а сделают жизнь во всем мире лучше. Этой книгой я попытаюсь убедить вас посвятить себя этой попытке.

# Как мы пришли к текущей ситуации

Центральная причина наших проблем кроется в глубоко укоренившемся убеждении, что единственной обязанностью фирмы является максимизация «акционерной стоимости» – ее ценности для акционеров. Милтон Фридман<sup>9</sup>, один из влиятельнейших интеллектуалов, продвигавших эту мысль, однажды заявил, что «социальная ответственность бизнеса сводится исключительно к тому, чтобы направлять свои ресурсы и действия на повышение собственной прибыльности». Отсюда недалеко до представления, что внимание к долгосрочным последствиям или общественному благу не только аморально, но и, может быть, незаконно, а главное – совершенно неосуществимо. Конечно, рынки капитала и товаров безжалостны, но в своем текущем воплощении заикленность на максимизации акционерной стоимости вне всякой меры опасна не только для общества и планеты, но и для здоровья самого бизнеса. К чему приводит гонка за барышами – хорошо видно на примере фармацевтической компании Turing Pharmaceuticals.

В сентябре 2015 года этот небольшой стартап, производивший всего два вида лекарств, объявил о повышении цены на препарат Daraprim (дженерик пириметамина) с 13,50

---

<sup>9</sup> Милтон Фридман – американский экономист, лауреат Нобелевской премии. (Прим. ред.)

до 750 долларов за таблетку – то есть, примерно на пять тысяч процентов. Затраты на производство одной таблетки составляли приблизительно доллар [15]. Поскольку Daraprim широко применяют для лечения осложнений СПИДа, а конкурентов у него нет, от закупок в Turing Pharmaceuticals отказаться было невозможно. Действия компании вызвали настоящую бурю: ее генерального директора, Мартина Шкрели, критиковали в прессе, его преследовали, но тщетно. На вопрос, не жалеет ли он о своем поступке в свете разразившегося скандала, Шкрели ответил:

*Наверное, я бы еще повысил цены... У меня была такая возможность, и я принес бы нашим акционерам еще больше денег, а это моя первейшая обязанность. ... Никто не любит об этом говорить, никто этим не гордится, однако мы живем в капиталистическом обществе, при капиталистической системе и по капиталистическим правилам, и мои инвесторы ожидают от меня максимизации прибылей, а не их уменьшения, полумер, семидесяти процентов. Надо получить сто процентов на кривой прибыли – всех этому учат на курсах MBA [16].*

Хотелось бы верить, что Шкрели – исключение из правил: он очень эксцентричен и сейчас сидит в тюрьме за обман инвесторов [17]. Однако его пример самым недвусмысленным образом описывает последствия императива «зарабатывать как можно больше», и Daraprim – не единственный препарат

с завышенной ценой. В 2014 году Lannett, еще один производитель дженериков, с 43,50 до 870 долларов – на две тысячи процентов – поднял цену флуфеназина, препарата от шизофрении, включенного в список жизненно необходимых лекарств Всемирной организацией здравоохранения [18]. А фармацевтическая компания Valeant более чем на пятьсот процентов взвинтила цены на Nitropress и Isuprel – важнейшие кардиологические препараты, получив, как сообщалось, свыше девяноста девяти процентов валовой маржи [19].

Это, безусловно, неправильно. Действительно ли эксплуатировать тяжелобольных пациентов – моральный долг менеджера? Агрессивное продвижение назначения препарата OxyContin производителем Purdue Pharma как минимум в краткосрочной перспективе было колоссально прибыльным решением [20]. Значит ли это, что это достойный или даже просто хороший бизнес? Действительно ли фирма обязана стремиться к максимально возможной прибыли, даже осознавая, что это почти наверняка будет иметь значительные негативные последствия для клиентов, сотрудников, общества в целом? После подписания в декабре 2015 года Парижского соглашения по климату международные компании, занимающиеся ископаемыми видами топлива, потратили более миллиарда долларов на лоббирование мер против контроля выбросов парниковых газов [21]. Затраты на бесконтрольное нагревание планеты могут повысить акционерную стоимость в ближайшем будущем, но хорошо ли это в более

отдаленной перспективе?

Если утрировать, то всеохватывающая сосредоточенность на повышении доходов как бы подразумевает, что фирмы должны не только поднимать цены на лекарства, но и выловить всю рыбу в океанах, нарушить климатический баланс, всеми силами бороться с повышением стоимости труда – в том числе с государственным финансированием образования и медицины и (я особенно люблю этот пример) корректировать политические процессы ради собственной выгоды.

Бизнес не всегда был таким. Одержимость доходами акционеров появилась сравнительно недавно. Эдвин Гей, первый декан Гарвардской школы бизнеса, говорил, что цель этого учебного заведения – готовить лидеров, которые будут «получать достойную прибыль достойным образом». Еще в 1981 году Business Roundtable выпустила заявление, в котором, в том числе, говорилось: «Между бизнесом и обществом существует симбиотическая связь: жизнеспособность корпорации в долгосрочной перспективе зависит от ее ответственности перед обществом, частью которого она является, а благополучие общества зависит от прибыльных и ответственных компаний».

# Прекрасная идея

Убеждение, что максимизировать акционерную стоимость – единственная обязанность менеджмента, является плодом трансформации экономического мышления, которую инициировали после Второй мировой войны Милтон Фридман и его коллеги по Чикагскому университету. Многие аргументы в их работах понятны только специалистам, но логика при этом довольно проста.

Во-первых, они утверждали, что свободные рынки идеально эффективны, и поэтому являются впечатляющим двигателем экономического благосостояния. Если все фирмы в отрасли жестко сосредоточены на итоговом балансе, конкуренция будет толкать их ко все большей производительности и инновационности и одновременно не давать какой-то отдельной фирме господствовать на рынке. Более того, цены на по-настоящему конкурентном рынке обеспечивают баланс предложения и спроса, а значит и координацию миллионов фирм в удовлетворении желаний миллиардов людей. Сам Фридман иллюстрировал эту мысль очень простым примером:

*Взгляните на этот карандаш. В мире нет ни одного человека, который смог бы его сделать. Звучит неправдоподобно? Отнюдь. Дерево... из которого получен корпус, спилили в штате Вашингтон. Для этого нужна была пила, а для ее из-*

готовления – сталь. Чтобы выплавить сталь, требовалась железная руда. Черное вещество внутри, которое мы называем грифелем, представляет собой графит, а спрессованный графит... добывают где-то в шахтах Южной Америки. На конце карандаша, вот тут, есть красный ластик. Этот кусочек резинки, вероятно, был создан в Малайзии. Каучуковые деревья когда-то вообще не росли там! Их при поддержке британского правительства завез из Южной Америки один бизнесмен. Латунное кольцо? Не имею ни малейшего представления, откуда оно взялось. А еще желтая краска! И краска, которой нанесены черные линии. И клей, удерживающий все это вместе. Чтобы сделать этот карандаш, объединились тысячи людей – людей, которые говорят на разных языках, исповедуют разные религии и которые, может быть, возненавидели бы друг друга, если бы когда-нибудь повстречались [22]!

Если бы Фридман захотел пояснить свою мысль сегодня, он мог бы привести в пример мобильный телефон, который состоит из сотен компонентов, производимых по всему миру [23]. Смысл в том, что по-настоящему конкурентные рынки распределяют ресурсы гораздо эффективнее и рациональнее, чем любые другие способы, которые люди когда-либо пробовали. Вообще говоря, новаторские работы пятидесятих и шестидесятых годов позволили установить, что при выполнении строго определенных условий, включая свобод-

ную конкуренцию, отсутствие сговора, открытость информации и уместные цены на экстерналии максимизация доходов акционеров одновременно максимизирует благосостояние общества [24].

Второй аргумент в пользу обязательного преимущества акционерной стоимости зиждется на исключительном приоритете индивидуальных свобод, то есть идее, что личная свобода человека является – или должна являться – главной целью общества, и право самостоятельно выбирать, на что направить время и ресурсы, должно быть для общества одной из высочайших целей. Это представление глубоко укоренилось в классической либеральной традиции восемнадцатого и девятнадцатого столетий после эпохи Просвещения. Именно оттуда черпали вдохновение Милтон Фридман и Фридрих Хайек, когда формулировали интеллектуальную альтернативу принятой в Советском Союзе философии централизованного контроля над экономикой.

Свобода в этом контексте является «защищенностью от вмешательства», «свободой *от*» – возможностью принимать решения без помех со стороны других людей. Фридман и его коллеги говорили, что свободные рынки порождают свободы личности, поскольку, в отличие от плановой экономики, человек волен выбирать, что и каким образом ему делать, и получает ресурсы, чтобы избирать свою собственную политику. Трудно быть по-настоящему независимым, если государство – или узкая группа олигархов – решает, где ты бу-

дешь работать, и сколько тебе будут платить.

В-третьих, Фридман и его коллеги утверждали, что менеджеры – это представители своих инвесторов. Оправдать доверие – моральный долг для представителя. Это вытекает из общепринятой идеи, что человек должен держать слово и не использовать вверенные ему средства не по назначению. Поскольку менеджер – это поверенный, он обязан управлять фирмой так, как хотели бы инвесторы, и Фридман исходил из того, что в большинстве случаев это означает «получить как можно больше денег».

В совокупности эти три аргумента являются мощным обоснованием максимизации акционерной стоимости и моральным оправданием, стоящим за убеждением многих бизнесменов, будто наращивать прибыли – их истинный долг. Если исходить из этого, неспособность максимизировать доходы акционеров – это не только предательство по отношению к инвесторам, но и угроза для процветания, подрыв эффективности системы и уменьшение экономических и политических свобод каждого человека. И наоборот, заниматься какими-то посторонними делами – например, платить сотрудникам больше обычной заработной платы без очевидных причин, или ставить на крышу солнечные батареи там, где есть дешевая и доступная энергия, полученная сжиганием угля, – это значит не просто делать общество более бедным и несвободным, а нарушить обязательства перед инвесторами.

Такого рода идеи, однако, являются продуктом конкретного времени и места, а также определенного набора институциональных условий. В сегодняшних реалиях эти идеи опасно ошибочны. Фридман и его коллеги сформулировали их после Второй мировой войны, когда казалось, что на смену рынку вполне может прийти плановая экономика. Правительства вышли из экономической депрессии и войны популярными и могущественными. Капитализм – наоборот. Еще были живы воспоминания о довоенной Великой депрессии, в разгар которой ВВП Соединенных Штатов рухнул на тридцать процентов, промышленное производство – почти на пятьдесят, а четверть трудоспособного населения осталась без работы [25]. Еще двадцать лет на ничем не сдерживаемый, нерегулируемый капитализм почти повсеместно смотрели с подозрением. Это мнение господствовало в Европе и Азии. В Японии, например, деловое сообщество открыто приняло модель капитализма, делавшую акцент на благосостоянии сотрудников и долгосрочных обязательствах, а в Германии фирмы, банки и союзы сообща создали систему «совместного принятия решений» для постоянного поддержания баланса между благополучием компании, сотрудников и сообщества.

Из-за этого еще примерно тридцать лет после войны в развитых странах можно было рассчитывать на то, что государство обеспечит разумную рыночную конкуренцию, а «экстерналии», например, загрязнение окружающей среды, бу-

дуг регулироваться и надлежащим образом оцениваться, а также что (почти) каждый будет иметь навыки, необходимые для участия в рыночных отношениях. Более того, во время войны общество стало невероятно сплоченным: инвестиции в образование и здравоохранение, достойное поведение и наслаждение демократией казались естественными.

Идеи Фридмана не находили широкого отклика вплоть до начала семидесятых, когда первое нефтяное эмбарго произвело переполох, вызвало десятилетнюю стагфляцию, усилило международную конкуренцию, а экономика США начала испытывать значительное давление. В этих условиях не было таким уж безумием поверить, что если «спустить с цепи» рынок и объяснить менеджерам, будто они обязаны заботиться исключительно о доходах акционеров, это поможет укрепить и экономический рост, и индивидуальные свободы.

Представители чикагской школы обвиняли в слабых экономических результатах тот факт, что многие менеджеры собственное благополучие ставили выше долга перед инвесторами. Они предложили и решение: привязать вознаграждение исполнительных лиц к акционерной стоимости. Инвесторы охотно согласились. Менеджерам начали говорить, что максимизировать прибыли – их моральный долг и, более того, вопиюще аморально делать что-то другое. Жалование генеральных директоров стало тесно привязано к стоимости акций компании. ВВП взмыл вверх, а вместе с ним – акционерная стоимость и зарплаты руководства [26].

Но платить за этот рост пришлось планете... Триллионы тонн парниковых газов в атмосфере, отравленные океаны, повсеместное разрушение природных систем – всего этого словно не замечали. Неравенство по всему миру сокращалось за счет того, что несколько развивающихся стран – прежде всего Китай – начали нагонять Запад по уровню доходов. В то же время в развитых странах неравенство доходов колоссально выросло. Плоды роста производительности в последние двадцать лет пожинают прежде всего богатейшие десять процентов населения, особенно если говорить о Соединенных Штатах и Великобритании [27]. «Внизу» реальные доходы стагнируют [28], что порождает озлобление и популизм, угрожающие жизнеспособности нашего общества – и нашей экономики. Что же пошло не так?

Если говорить коротко: за рынками должны «присматривать старшие». Рынок ведет к процветанию и свободе только в том случае, если он по-настоящему свободен и справедлив. Мир за последние семьдесят лет изменился почти до неузнаваемости: глобальный капитализм все меньше напоминает честный и свободный рынок из учебника – ту модель, на которой основывалась идея стремиться исключительно к максимизации прибылей. Свободные рынки оказываются чудодейственным средством, только если в ценах отражена вся полнота доступной информации, существует подлинная свобода возможностей, и правила игры поддерживают полноценную конкуренцию. При этом в сегодняшнем мире цены

далеко не всегда разумны, возможности все больше определяются связями, а компании переписывают правила для собственной выгоды, одновременно извращая рыночные механизмы. Если фирмам позволено сливать в реки ядовитые отходы, управлять политическим процессом и сговариваться между собой для определения цен, свободный рынок не приведет ни к всеобщему богатству, ни к индивидуальным свободам. Напротив, за этим последует крушение тех самых институтов, на которых основывается бизнес.

# Почему рынки подводят

История Turing Pharmaceuticals иллюстрирует суть проблемы, но можно определить ее еще точнее. Рынки «сошли с рельсов» по трем причинам: экстерналиям не назначена надлежащая цена, у многих людей нет навыков, чтобы получить подлинную свободу возможностей, а компании все чаще могут корректировать правила игры в свою пользу.

Энергия дешева потому, что мы не платим ее полную стоимость. Американским потребителям электричество из угольных электростанций обходится где-то в пять центов за киловатт в час (кВт/ч). Однако при сжигании угля выделяется колоссальное количество углекислого газа (уголь — это, по сути, окаменевший углерод), что является одной из главных причин глобального потепления. Выработка киловатт-часа энергии из этого топлива наносит связанный с климатом ущерб в размере как минимум четырех центов. Более того, сжигание угля влечет за собой тысячи смертей и подрывает здоровье множества людей. Добыча, перевозка, обработка и сжигание этого вида топлива в Соединенных Штатах уносит двадцать четыре тысячи жизней в год из-за заболеваний сердца и легких (это обходится, думаю, примерно в 187,5 миллиарда долларов), и еще одиннадцать тысяч жизней в год обрывается из-за непомерной нагрузки на организм в угледобывающих регионах (вероятно, это стоит ежегодно 74,6

миллиарда) [29]. Вычислить совокупные, глобальные размеры медицинских затрат, связанных со сжиганием ископаемых видов топлива, крайне сложно, поскольку они сильно варьируются в зависимости от многих факторов, включая тип топлива и место производства энергии. По одной из оценок, каждая тонна углекислого газа, выделенная в атмосферу, – это примерно сорок долларов расходов на здравоохранение, а значит, киловатт в час стоит примерно на четыре цента больше. Коллеги, работающие в этой области, напоминают мне, что эти числа зачастую намного выше [30]. Если учесть все расходы, реальная стоимость киловатт-часа будет не пять, а, скорее, около тринадцати центов, то есть мы платим за угольную энергию лишь около сорока процентов ее реальной стоимости. Сжигание ископаемого топлива кажется дешевым исключительно потому, что мы не считаем затраты, которые несут наши соседи по планете и которые нам самим придется нести в будущем.

Каждое предприятие, работающее на угле, приносит обществу больше убытков, чем доходов, не говоря уже о прибылях. Например, Peabody Energy, крупнейшая угольная компания в Соединенных Штатах, отгрузила в 2018 году 186,7 миллиона тонн угля и получила совокупный доход в размере 5,6 миллиарда долларов [31]. Сжигание такого количества угля привело примерно к тридцати миллиардам долларов климатических и медицинских затрат, следовательно, компания принесла как минимум в пять раз больше убыт-

ков, чем доходов.

Всякий раз, когда вы пользуетесь ископаемыми видами топлива – будь то вождение автомобиля или авиаперелет, – вы наносите ущерб миру и не платите за это. Производство каждой тонны стали, каждой тонны цемента и всех без исключения гамбургеров – ограничимся несколькими особенно энергозатратными в производстве продуктами – сопряжено с существенным вредом, который не включен в цену. Изготовление чизбургера генерирует приблизительно такие же выбросы, как два литра бензина, а потребление говядины дает около десяти процентов выбросов парниковых газов в мировом масштабе (и примерно два процента потребляемых калорий) [32].

Если приплюсовать эти затраты к итоговой сумме, окажется, что почти все компании наносят значительный ущерб планете. В 2018 году, например, CEMEX, один из крупнейших производителей цемента в мире, выделил в атмосферу более сорока восьми миллионов тонн углекислого газа – и это несмотря на то, что в том же году около четверти электричества они получали из обновляемых источников [33]. Ущерб был нанесен как минимум на четыре миллиона долларов [34], а чистая прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (EBITDA) составила 2,6 миллиарда долларов [35]. В фискальный 2019 год британский ретейлер Marks & Spenser, несмотря на многолетние значительные усилия по сокращению выбросов, произвел триста шестьде-

сят тысяч тонн углекислого газа [36]. Это около тридцати двух миллионов долларов ущерба, а прибыли до вычета налогов в тот год у компании составили шестьсот семьдесят миллионов фунтов [37].

Поскольку выбросы парниковых газов не участвуют в ценообразовании, итоговые стоимости по всей экономике искажены. Если свободный рынок чудесно работает при условии, что в цене учтена вся информация, которую надо знать, волшебства нам ждать не стоит.

Рынок создает подлинную свободу возможностей только в том случае, если возможность участвовать есть у каждого. Когда рынок бесконтролен, за бортом остается так много людей, что эта свобода возможностей – фундаментальный принцип его функционирования – рушится. Мир сейчас неизмеримо богаче, чем пятьдесят лет назад, и неравенство между странами сильно сократилось. В 1950-х годах половина населения планеты жила на сумму, которая была чуть меньше двух долларов в день. Сегодня лишь тринадцать процентов живет на таком уровне, и большинство людей имеет средства к существованию [38]. Тем не менее – неравенство между гражданами возросло до невиданного с 1920-х годов уровня. В Соединенных Штатах и Великобритании, например, рост производительности стал выгоден в большей мере богатым десяти процентам населения, а реальные доходы стагнировали [39].

Социальная мобильность в Соединенных Штатах теперь

значительно ниже, чем в Канаде или Северной Европе, но этот показатель упал практически везде [40]. Люди, выигравшие от экономического бума, находят все больше способов передать свое положение по наследству, и успех детей все больше зависит от того, где они родились и сколько зарабатывают их родители. В восьми учебных заведениях Лиги Плюща в 2013 году лишь от двух до четырех процентов студентов происходили из двадцати процентов малообеспеченного населения, в то время как от десяти до девятнадцати процентов родились в семьях, входивших в один процент богатейших людей. У студента из числа самых обеспеченных пяти процентов примерно на шестьдесят процентов больше шансов попасть в вышеупомянутый заветный процент, чем у студента, чьи родители были в нижних пяти процентах по доходам, даже если оба посещали один из самых престижных американских университетов [41]. Здоровье тоже все больше зависит от почтового индекса. Один пример: в 2017 году ожидаемая продолжительность жизни уроженцев бедных районов Нью-Бедфорда в штате Массачусетс была чуть ниже, чем в Ботсване и Камбодже [42].

Все сложнее преуспеть предпринимателям. Четыре крупнейшие компании во всех секторах экономики с 1997 по 2012 год нарастили свою долю в доходах отрасли с двадцати шести до тридцати двух процентов [43]. Молодые компании в 1980 году составляли пятнадцать процентов экономики, а в 2015 году – всего восемь процентов [44]. Такая концентра-

ция сужает возможность рабочих вести переговоры с работодателем о зарплатах и бонусах и при этом толкает вверх прибыли и цены [45].

Рынок свободный и честный только тогда, когда игроки не могут корректировать правила в свою пользу. В 2014 году два политолога опубликовали исследование, в котором показали зависимость между поддержкой политики со стороны общества и шансами, что она станет законом. Как оказалось, мнение «рядового гражданина» Соединенных Штатов вообще не имеет значения. Те предложения, которые поддерживали девяносто процентов населения, принимали не чаще, чем предложения с десятипроцентной поддержкой [46], зато если чего-то хотели богатые, то они добивались своего.

Потратиться на изменение правил в свою пользу бывает фантастически эффективным способом повышения доходов – пусть и за счет всех остальных. В 1997 году, например, Walt Disney Company изо всех сил лоббировала невразумительный Закон о продлении срока охраны авторских прав (Copyright Term Extension Act, CTEA) [47].

Авторские права на произведение позволяют творцам – художникам, писателям и кинематографистам – заработать на своих идеях и стимулируют их создавать что-то еще. Копирайт при этом должен быть ограничен разумным периодом времени, чтобы другие могли воспользоваться идеями своих предшественников. Диснеевская «Белоснежка», например, основана на старой европейской сказке, как и «Кра-

савица и чудовище». СТЕА продлевал авторские права в США до срока жизни автора плюс семьдесят лет, а в случае корпораций – до девяноста пяти лет. Поскольку права на самых любимых – и прибыльных – героев мультфильмов в 2023 году начинали бы истекать, законопроект обеспечивал Walt Disney Company дополнительные двадцать лет защиты.

Компания потратила на лоббирование чуть больше двух миллионов долларов [48] и действовала так агрессивно, что СТЕА насмешливо прозвали «Законом о защите Микки-Мауса».

В итоге он благополучно прошел через Конгресс и 27 октября 1998 года был принят. По моим оценкам, на момент принятия он мог принести кинокомпаниям 1,6 миллиарда долларов дополнительных доходов: два с небольшим миллиона вложенных долларов неплохо окупилась [49]. Доказательства того, что закон способствовал всеобщему благу, отсутствуют. Скорее, наоборот. Компания утверждала, что закон отодвинет момент, когда конкуренты начнут копировать мультфильмы, а значит будет стимулировать создавать что-то новое. Группа выдающихся экономистов – в том числе пять нобелевских лауреатов – с этим не согласна. По их мнению, закон, в сущности, никак не стимулировал инновации [50]. «В случае продления авторских прав на существующие произведения, – писали они, – заметное повышение затрат не сбалансировано существенным повышением мотивации создавать новые произведения» [51].

Проще говоря, Walt Disney Company, которая так гордится своим здоровым, семейным имиджем – ее парки являются практически обязательным пунктом программы развлечений для любого американского ребенка, – по сути заложила фундамент для того, чтобы взыскать с тех самых семей миллиард с лишним долларов в пользу собственных инвесторов, не предложив обществу никакой сопоставимой пользы.

В примере выше речь идет просто о деньгах. А вот компании, занимающиеся ископаемыми энергоносителями, используют аналогичную стратегию с намного более пагубными последствиями для планеты. С 2000 по 2017 год эта отрасль потратила как минимум три миллиарда долларов на саботирование принятия законов в сфере изменений климата, и еще миллионы долларов ушли на кампании, отрицающие реальность изменений климата, и группам поддержки [52].

На момент написания этой книги Marathon Oil, крупнейшая нефтеперерабатывающая компания в Соединенных Штатах, публично признала, что климат меняется, и заявила, что «вкладывает миллиарды долларов в повышение энергетической эффективности» своей деятельности. В то же время она активно поддерживает попытки текущей президентской администрации отменить уже введенные правила в отношении автомобильных выбросов и намекает инвесторам, что это повысит продажи бензина до 350–400 тысяч баррелей бензина в день [53]. Такое повышение будет стоить

миру от 4,3 до 4,9 миллиарда долларов убытков, зато продажи отрасли вырастут с 6,9 до 7,9 миллиарда, если цена составит около пятидесяти шести долларов за баррель [54]. В штате Вашингтон нефтяники тратят в два раза больше своих оппонентов, чтобы не допустить введения первого в истории США налога на углерод: одна только ВР вложила в это тринадцать миллионов долларов [55].

Фирмы добиваются нужных им правил не только с помощью денег. Во многих случаях речь идет о сугубо технических вопросах – таких узких или блеклых, что СМИ и общественность ими не слишком интересуется. Например, изменения в правилах ведения бухгалтерского учета малопонятны и редко вызывают какое-то возбуждение. Но именно эти небольшие поправки стали одной из причин Большого кризиса 2008 года [56].

Максимизация прибылей способствует процветанию и свободе, только когда рынки подлинно независимые и честные. Современный капитализм не отвечает обоим этим требованиям. Если огромные экстерналии никак не оценивают и не контролируют, если подлинная свобода возможностей – скорее мечта, чем действительность, и если компании могут менять правила игры в свою пользу за счет общественного блага, то наращивание акционерной стоимости – это путь к разорению. В таких условиях моральная обязанность бизнеса – помогать строить систему, поддерживающую подлинную конкуренцию, адекватные цены и сильные институты. А

еще у них есть веские экономические причины этим заниматься. Огонь, охвативший мир, угрожает любой компании.

# Опасность впереди

Сторонники ничем не ограниченного свободного рынка многие годы атакуют правительство. Однако альтернативой сильному, демократически контролируемому правительству является не триумф свободного рынка, а кумовской капитализм – политическая система, которую специалисты по экономике развития называют еще «сырьевым капитализмом». В таких случаях богатые могущественные элиты объединяются для управления государством и рынком ради собственной выгоды. Они монополизируют экономическую деятельность и систематически недофинансируют (если вообще финансируют) общественные блага: дороги, больницы, школы.

На компромиссы приходится идти всегда. Слишком большое внимание к общественным благам душит динамику предпринимательства – живительную силу хорошо работающего рынка. Чрезмерная сосредоточенность на экономической свободе ведет к разрушению природы и социума, к неуклонной деградации институтов, которые удерживают рынок в состоянии баланса.

Эту систему хорошо иллюстрирует опыт России. Советская экономика росла намного медленнее, чем в западных государствах, а личные и политические свободы были ограниченными. После падения Берлинской стены и распада коммунистической империи в стране рьяно взялись внед-

рять ничем не ограниченный рынок – чикагская школа в чистом виде. В какой-то момент начало даже казаться, что Россия станет страной с развитой рыночной экономикой. Однако никто не удосужился назначить цену экстерналиям, сформировать институты, отвечающие за верховенство закона, создать достойное образование и здравоохранение, проследить, чтобы фирмы не могли устанавливать собственные правила. Несмотря на улыбки, всем по-прежнему заправляли люди с пистолетами. Свои холдинги – значительную часть экономики – российское государство продало узкому кругу подельников, породив исключительно неприятную форму кумовского капитализма. В Соединенных Штатах живет триста двадцать семь миллионов человек, и ВВП страны составляет двадцать один триллион долларов [57]. Население России примерно в два раза меньше, а ВВП – всего 1,6 триллиона долларов [58]. Свободные рынки нуждаются в свободной политике: функционирующие институты – отличная вещь для бизнеса.

Когда мы говорили лидерам компаний, что они должны быть сосредоточены исключительно на акционерной стоимости, мы тем самым позволили им отвернуться от состояния общественных институтов, которые исторически служили противовесом сконцентрированной экономической мощи. Мы внушили им, что для роста прибылей они должны ослаблять все, что стоит на пути: выступать против защиты прав потребителей, искажать климатологию, разрушать

профсоюзы, вкладывать деньги в отмену налогов и правил. Мы подтолкнули бизнесменов к союзу с популистскими движениями, которые вели активные кампании против государства и отвергали фундаментальные демократические ценности. В краткосрочной перспективе эти альянсы принесли соблазнительные доходы, но в долгосрочной – поставили под угрозу столпы общества и экономики. Брексит плох для бизнеса. Вредны глобальные торговые войны, запрет иммиграции<sup>10</sup>. Проблема не в свободном рынке. Проблема в *неконтролируемых* свободных рынках и в идее, что можно обойтись без государства и социальных и моральных обязательств по заботе о здоровье общества в целом.

Что нужно делать для создания справедливого и устойчивого мира – известно. Семнадцать Целей в области устойчивого развития, принятые Организацией Объединенных Наций, содержат последовательный план действий и широко приняты деловым сообществом [59]. У нас есть технологии и умы для решения экологических проблем, у нас есть ресурсы для борьбы с неравенством. Вопрос не в том, *что* нам делать, а *как* это делать.

Бизнес должен начать действовать. Это колоссальная сила: ресурсы, умения, глобальный охват, позволяющие до-

---

<sup>10</sup> С точки зрения идеологии свободного рынка, любые ограничения его развития – например, в виде стратегии протекционизма или введения в рамках торговых войн ограничений на ввоз или вывоз каких-то товаров, ограничение экономической миграции – являются препятствием к нормальному экономическому развитию и сужают возможности экономики. (*Прим. науч. ред.*)

биться значительного результата. Кроме того, у бизнеса есть сильные *экономические* причины вмешаться. Неконтролируемое глобальное потепление, видимо, к концу века приведет к сокращению американской экономики где-то на десять процентов [60] и причинит людям почти невообразимые страдания. Дэвид Уоллес-Уэллс<sup>11</sup> в книге *The Uninhabitable Earth*, посвященной последствиям повышения долгосрочных средних температур, писал:

*Эти числа так малы, что мы склонны пренебрегать их изменением: один, два, четыре, пять градусов... В нашем опыте и памяти нет подходящей аналогии для восприятия этих пороговых величин, но это как мировая война или рецидив раковой опухоли – увидеть еще одну совсем не хочется. При потеплении на два градуса начнут рушиться ледниковые щиты. Четыреста миллионов людей начнут страдать от нехватки воды, большие города в экваториальном поясе планеты станут непригодны для жизни, и даже в северных широтах волны тепла будут каждое лето убивать тысячи людей. В Индии будет в тридцать два раза больше приливов экстремального тепла, каждый из которых станет в пять раз продолжительнее и затронет в девяносто три раза больше граждан страны. И это самый благоприятный сценарий. При повышении температуры на три градуса в Южной Европе воцарится засуха. В Центральной Америке*

---

<sup>11</sup> Дэвид Уоллес-Уэллс – американский журналист, пишущий об изменениях климата, заместитель главного редактора *New York Magazine*. (Прим. ред.)

*засухи будут длиться в среднем на девятнадцать месяцев дольше, а на Карибских островах – на двадцать один месяц. Удвоится область, выжигаемая каждый год лесными пожарами.*

К 2050 году миллиард человек может покинуть обжитые места [61]. Это совсем не тот мир, в котором нам хочется жить, и он угрожает нашей экономической системе. Рэй Далио, основатель Bridgewater Associates, одного из самых больших в мире хедж-фондов, говорит:

*Я думаю, большинство капиталистов не умеет правильно делить экономический пирог, а большинство социалистов не умеет его как следует испечь. Тем не менее, мы оказались на перепутье, и теперь перед нами стоит выбор: или люди разных идеологических воззрений начнут сотрудничать друг с другом и умело перестроят систему, чтобы пирог правильно пекли и резали, или же нас ждет крупный конфликт и какая-то форма революции, из-за которой пострадают почти все, а пирог станет меньше.*

Рэй полагает, что эту проблему бизнес не может решить в одиночку. Покончить с изменениями климата и неравенством получится лишь с помощью государства, и для этого потребуются перестройка институтов и возвращение баланса между рынками и правительствами. Бизнес может колоссально изменить ситуацию, но ему придется сотрудничать с другими игроками, чтобы создать здоровые, хорошо управляемые правительства, живую демократию и сильное граждан-

данское общество – существенные факторы реального прогресса.

Переосмысление капитализма – реформа экономики и политической системы – включает пять ключевых элементов, все из которых недостаточны сами по себе, но при этом опираются друг на друга и совершенно необходимы для укрепления целого. Давайте на примере преобразования отдельной компании посмотрим, как это выглядит.

## **2. Переосмысление капитализма на практике Добро пожаловать в самую важную беседу на свете**

*Нео: Я знаю, что ты там. Теперь я тебя чувствую. Я знаю, что ты боишься... боишься нас. Боишься перемен. Я не знаю будущего. Я пришел не затем, чтобы сказать, чем все это кончится. Я пришел сказать, как все начнется. Сейчас я повешу трубку, а потом покажу этим людям то, что ты не хочешь им показывать. Я покажу им мир без тебя. Мир без правил, контроля, границ и рамок. Мир, в котором возможно все. Что мы будем делать потом? Выбор за тобой.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.