


# Переосмысление капитализма в мире, охваченном огнем



Книга вошла в шорт-лист  
премии The Financial Times  
и McKinsey «Книга года»

Издание получило положительные  
отзывы от Library Journal, Publishers  
Weekly, Kirkus Reviews и Fortune

Книга написана известным  
гарвардским профессором

## Основная идея

Ребекка Хендерсон уверена, что капитализм в его настоящем виде создает серьезные угрозы для планеты, общества и самого бизнеса. Чтобы обеспечить истинную свободу и процветание, нужна система, ориентированная не только на получение прибыли, но и на заботу об окружающей среде. А также способная обеспечить социальную справедливость и сохранить принципы демократии.

**Ребекка Хендерсон** – профессор Гарвардского университета. Ранее работала в бизнес-школе MIT Sloan, где занималась исследованиями в сфере экономики инноваций и поиском ответа на вопрос: как крупным организациям «переизобретать» себя заново. Лауреат многочисленных научных премий. Член совета директоров компании Amgen, которая входит в рейтинг Fortune 200. Консультирует многие крупные бизнесы, в том числе IBM, Motorola, Cisco, Nokia, Eli Lilly, BP, ENI, Unilever и P&G.



## Идеи вчерашнего дня

Чем является капитализм? Величайшим изобретением человечества, которое принесло невиданное ранее благополучие? Или же силой, ведущей мир к разрушению и дестабилизирующей общество? Или же существует комбинация первого и второго? В поиске ответа на эти вопросы Ребекка Хендерсон предлагает обратиться к трем величайшим проблемам нашего времени: масштабной деградации окружающей среды, углублению неравенства и уменьшению значимости институций, всегда являвшихся противовесом безудержному наступлению рынка.

Но как мы оказались там, где пребываем сейчас? Основопологающая причина проблем, с которыми мы столкнулись сегодня, – это пустивший глубокие корни тезис Милтона Фридмана о том, что главной (и, фактически, единственной) задачей бизнеса является максимизация прибыли для акционеров. «В нынешней инкарнации безусловный примат интересов акционеров является все более опасной идеей – и не только для общества и планеты, но и для здоровья бизнеса», – уверена автор.

В сентябре 2015-го стартап Turing Pharmaceuticals приобрел права на производство нескольких распространенных препаратов, а на следующий день объявил о повышении цены на «Дараприм» (в США он используется для лечения ВИЧ-инфицированных) с \$13,5 до \$750 за таблетку (себестоимость производства со-

ставляла \$1 за таблетку). На тот момент альтернативы данному препарату не было.

Грянул скандал. Когда основателю фирмы Мартину Шкрели задали вопрос, не сожалеет ли он о своих действиях, тот ответил: «Наверное, мне следовало еще больше повысить цену... Никто не любит об этом говорить, но это капиталистическое общество. Мои инвесторы хотят получать максимальную, а не минимальную прибыль».

Было бы удобно назвать эксцентричного Шкрели (в итоге оказавшегося в тюрьме) парией делового мира, однако его пример как нельзя лучше показывает, какими могут быть последствия идеи максимизации прибыли для акционеров любой ценой. Ради этого придется не только взвинчивать цены на лекарства, но и уничтожить все живое в океанах, дестабилизировать климат, сокращать любые затраты, влияющие на стоимость труда (в том числе на образование и здравоохранение), а также модифицировать политические процессы, чтобы приспособить их к своим целям.

Милтон Фридман сформулировал свои идеи вскоре после завершения Второй мировой войны. Тогда свежи были воспоминания о Великой депрессии, во время которой ВВП США сократился на 30%, объем производства – на 50%, а четверть трудоспособного населения осталась без работы. В итоге почти повсеместно на протяжении последующих 20 лет отношение к нерегулируемому ка-

# Пять основных мыслей

**1** Одной из причин проблем, с которыми мир столкнулся сегодня, является тезис Милтона Фридмана о том, что фактически единственной задачей бизнеса является максимизация прибыли для акционеров.

**2** Рынки могут стать основой благополучия и свободы, только если будут истинно свободными и справедливыми.

**3** Капитализм в его настоящем виде породил три масштабные проблемы: деградацию окружающей среды, углубление неравенства и уменьшение значимости институций.

**4** Реформированный капитализм представляет собой целостную систему, в основе которой лежат пять элементов: 1) генерирование ценности как для бизнеса, так и для общества; 2) создание организаций, ориентированных на социально значимые цели; 3) отход от ориентации на краткосрочные финансовые результаты; 4) формирование масштабных сетей сотрудничества, вносящих вклад в решение важнейших глобальных проблем; 5) восстановление равновесия между рынком и государством.

**5** Бизнес должен научиться мыслить системно, а для этого нужно поставить перед собой вопрос: как мы можем защитить институции, сделавшие нас богатыми и свободными?

## Три причины критического изменения рынков

**Отсутствие учета  
стоимости внешних  
эффектов  
(экстерналий)**

Многие производства уничтожают в разы больше богатства, чем создают

**Свобода возможностей  
доступна только  
избранным**

Успех человека все больше зависит от среды, в которой он родился, и богатства родителей

**Компании получают  
все больше шансов  
изменять правила  
в свою пользу**

В современном капитализме не существует ни свободы, ни справедливости

питализму оставалось по меньшей мере настороженным.

Так, в Японии приняли модель, ориентированную на долгосрочные цели и благополучие сотрудников. В Германии компании, банки и профсоюзы совместными усилиями создавали систему, призванную сбалансировать благополучие корпораций, персонала и территориальных общин.

Таким образом, в первые послевоенные десятилетия государство оставалось силой, способной обеспечить мало-мальски здоровую конкуренцию на рынках, а экстерналии – внешние эффекты деятельности предприятий (такие как загрязнение воздуха) – учитывались и регулировались. Освоение навыков, необходимых, чтобы конкурировать на рынке труда, было доступно для большинства. Пережитая война способствовала небывалому сплочению общества, а вопрос целесообразности инвестиций в образование и здравоохранение не обсуждался вообще, поскольку это (равно как и соблюдение принципов демократии) считалось чем-то, органично присущим природе общества.

Вплоть до 1970-х годов идеи Фридмана не приобрели особой популярности. Ситуация изменилась только с первым нефтяным кризисом (1973 год), открывшим двери десятилетнюю стагнации и инфляции и резко обострившим мировую конкуренцию. В итоге американская экономика оказалась под сильным давлением, и призывы «высвободить потенциал рынка» казались вполне обоснованными.

Представители «чикагской школы» усмотрели первопричину проблем американской экономики в том, что управленцы ставят на первый план не интересы инвесторов, а вопрос личного благополучия. Предложенное решение привязать компенсации руководителей к показателю прибыли акционеры встретили с восторгом. ВВП взмыл ввысь, а вместе с ним доходы акционеров и уровень зарплат гендиректоров.

При этом ущерб, наносимый быстрым экономическим ростом, оставался невидимым. В атмосферу выбрасывались триллионы тонн углекислого газа, разрушались природные системы, отравлялся океан. Возникли и иные серьезные проблемы, свидетельствующие о том, что свободные рынки дают сбои. Почему это произошло?

«Рынкам требуется контроль "взрослых", – пишет Хендерсон. – Они могут стать основой благополучия и свободы, только если являются истинно свободными и справедливыми. Однако за последние 70 лет мир изменился почти до неузнаваемости, и глобальный капитализм стал все менее походить на модель из учебников».

**В чем не прав  
Милтон Фридман?**

То, что рынки «сошли с рельсов», автор объясняет тремя причинами: 1) не учитывается должным образом стоимость экстерналий; 2) многие люди не обладают навыками, необходимыми для получения настоящей свободы

Пять элементов переосмысления капитализма

**Создание общих ценностей**

Компании должны научиться думать не только о прибыли, но и об окружающей среде и обществе.

**Достижение значимой цели**

Подходы к управлению организациями требуют серьезного пересмотра и переформатирования.

**Перенастройка финансов**

Необходимо изменить систему метрик для инвесторов – они должны понимать, что бизнес, ориентированный на интересы общества, может быть прибыльным.

**Сотрудничество**

Репутационные риски и этика бизнеса должны стать одними из главных факторов деятельности компаний.

**Трансформация институций**

Необходимо сбалансировать влияние свободных рынков с влиянием, которым обладают глобальные институции.

возможностей; 3) у компаний появляется все больше шансов изменять правила игры в свою пользу.

**Стоимость экстерналий**

Автор утверждает, что каждая электростанция на планете, которая работает на угле, активно разрушает ценность. При этом он отмечает, что затраты, которые генерируют такие предприятия для общества, превышают их совокупный доход. Например, Peabody Plant, крупнейшая угольная компания в США, в 2018-м отгрузила 186,7 млн тонн угля, заработав \$5,6 млрд. Потребление 186,7 млн тонн угля продуцирует затраты, связанные с климати-

ческими изменениями и функционированием системы здравоохранения, в сумме приблизительно \$30 млрд. Таким образом, даже по самым осторожным оценкам, Peabody уничтожает в пять раз больше богатства, чем создает.

Производство каждой тонны стали или цемента, каждого гамбургера (и это только некоторые энергоемкие продукты) создает ущерб, который не отражен в цене. В процессе производства одного чизбургера генерируется примерно такой объем парниковых газов, как и при производстве около двух литров бензина. А удельный вес выбросов парниковых газов при производстве одной только говядины составляет 10% в их общем объеме. Более того,

каждый из нас, совершая поездку в автомобиле, авиаперелет, потребляя какое-то калорийное блюдо либо пользуясь какими-то иными благами цивилизации, создает ущерб, за который никто не платит.

Таким образом, цены явно не в ладу с реальностью. И если магия свободного рынка основывается на том, что цена отражает всю имеющую информацию, то факты разрушают эту магию, – убеждена автор.

### Свобода выбора

Чтобы рынки давали истинную свободу выбора, каждый должен иметь шанс принять участие в игре. Когда же ничем не обузданные рынки оставляют многих вне игрового поля, они тем самым разрушают свободу выбора, составляющую их основу. Сейчас мир значительно богаче, чем 50 лет назад. По мере того, как некоторые развивающиеся страны (в первую очередь Китай) стали приближаться к Западу по уровню доходов населения, неравенство внутри международного сообщества кардинально сократилось. Однако разрыв доходов населения в ряде промышленно развитых стран достиг невиданного с 1920-х годов уровня. На протяжении последних 20 лет плоды роста продуктивности сосредотачиваются в руках 10% самых богатых людей (особенно это характерно для США и Великобритании).

Одним из проявлений неравенства является снижение социальной мобильности. «Победители» (или те, кто в ходе экономического бума приумножил свое состояние) находят все новые способы передать успех по наследству детям. Соответственно, успех ребенка все в большей степени является функцией района, в котором тот родился, и доходов родителей. В 2013 году только 2–4% студентов из восьми самых престижных университетов США представляли 20% населения с самым низким уровнем доходов.

Фирмам также стало сложнее добиваться успеха. Если в 1980-м молодые компании представляли 15% экономики, то в 2015-м – только 8%. Повышение уровня рыночной концентрации создает отличные возможности для увели-

чения прибыли и повышения цен, но ослабляет переговорную позицию сотрудников.

### Правила игры для себя

В 2014 году двое американских политологов опубликовали данные исследования, в ходе которого изучалась взаимосвязь между поддержкой обществом того или иного законопроекта и вероятностью принятия соответствующего закона. Как они заключили, в США мнение среднестатистического гражданина не имеет никакого значения. Шансы предложений, в поддержку которых выступает 90% населения, не выше, чем у предложений, поддерживаемых 10% самых богатых американцев.

Компания Disney вложила в лоббирование принятого в 1998 году закона о продлении срока охраны авторских прав (получившего ироническое название «закон об охране Микки Мауса») немногим более \$2 млн, заработав на нем около \$1,6 млрд дополнительного дохода. При этом Disney оправдывает свои действия так: отсрочка момента, когда конкуренты смогут копировать ее фильмы, стимулирует создание новых работ. Однако некоторые известные экономисты утверждают обратное.

Игроки индустрии ископаемого топлива действуют аналогично, создавая неизмеримо более тяжелые последствия для мира. В период с 2000 по 2017 год компании отрасли вложили по меньшей мере \$3 млрд в лоббирование

**Чтобы рынок предоставлял истинную свободу выбора, каждый должен иметь шанс принять участие в игре**

непринятия законов, связанных с климатическими изменениями, и миллионы долларов в поддержку кампаний и движений, заявляющих, что такие изменения не существуют вовсе.

По словам автора, максимизация прибыли ведет к процветанию и свободе только при

## Стоит задуматься

Способствует ли деятельность вашей компании достижению социально значимых целей?

1

Считаете ли вы, что главной задачей бизнеса является **максимизация прибыли** для акционеров?

2

Насколько **весомыми** считают ваши усилия по достижению социально значимых целей клиенты и сотрудники?

3

## Следует сделать

Проанализировать **актуальность** ваших социальных целей.

1

Выявить **разрывы** между тем, что заявлено в целях, и реальностью.

2

Провести **сессию** с топ-менеджерами для определения приоритетов компании.

3

условии, что рынки функционируют на основе принципов свободы и справедливости. А в современном капитализме отсутствует и первое, и второе. Но, как отмечается в книге, проблемой являются не свободные, а неконтролируемые рынки, а также идея о том, что мы можем обойтись без правительства, равно как и без морального обязательства заботиться о здоровье общества.

К 2050 году мы можем оказаться в мире, где разрушены основы существующего ныне уклада. Рэй Далио, основатель хедж-фонда Bridgewater, высказался по этому поводу так: «Большинство капиталистов не знают, как разделить экономический пирог, а большинство социалистов не знают, как его увеличить. Однако мы пребываем в точке, где либо люди с различными идеологическими предпочтениями начнут работать вместе, чтобы разделить и одновременно увеличить пирог, либо мы столкнемся с масштабным конфликтом и революцией в какой-то из форм, от чего пострадают почти все, в результате чего пирог уменьшится».

Итак, чтобы решить такие проблемы, как изменение климата и неравенство, нужны баланс между рынком и государством, здоровые, хорошо управляемые правительства, действенные демократические системы и сильное гражданское общество. Иначе говоря, требуется переосмысление капитализма: реформирование как экономической, так и политической системы.

## Пять элементов переосмысления капитализма

Хендерсон видит обновленный капитализм как целостную систему, в основе которой лежат пять элементов, каждый из которых является логическим продолжением предыдущего.

### 1. Создание ценности для всех

По словам автора, в основе переосмысления капитализма лежит идея: для того, чтобы

преуспеть, компании должны не только зарабатывать деньги, но и заботиться о благополучии планеты и здоровье общества.

Когда в 2012 году Эрик Осмундсен возглавил крупнейшую в Норвегии компанию по утилизации отходов Norsk Gjenvinning (NG), он решил сделать ставку на вторичную переработку отходов. Это должно было открыть организации двери на международный рынок. Также он верил, что этот бизнес может способствовать решению таких важнейших глобальных проблем, как изменение климата и возрастающий дефицит сырья.

Вскоре Осмундсен убедился в том, что и в отрасли в целом, и в самой NG имеют место коррупция, хищения и мошенничество. Причем часто сотрудники совершали незаконные действия не с целью получения выгоды для себя,

## К 2050 году мы можем оказаться в мире, где разрушены основы существующего ныне уклада

а потому что «так принято». В компании появилась новая политика, объявили четырехнедельную амнистию, а далее руководство предупредило всех о том, что следствием любого злонамеренного действия станет увольнение.

Также внедрили систему контрольных мер, в частности, анализ сообщений о внутренних и внешних проблемах, проверку анкетных данных на предмет выявления скрытых экономических интересов, внезапные проверки материальных запасов. На протяжении года после окончания периода амнистии компанию покинули 30 из 70 менеджеров высшего звена и половина руководителей подразделений.

Трансформация оказалась дорогостоящей. В первый год только в обеспечение выполнения условий новой политики было вложено 40% доходов NG. Для полноценной адаптации новых сотрудников понадобилось несколько лет. А поскольку действия Осмундсена шли вразрез с интересами отрасли и преступных



группировок, сам он неоднократно становился мишенью черного пиара и открытых угроз.

Но при этом открылись и неожиданные возможности. Менеджеры, многие годы чувствовавшие себя бессильными в борьбе с коррупцией, с воодушевлением взялись за преобразование компании. NG кардинально изменила логистику сбора отходов, стала использовать оптические технологии для сортировки металла и через некоторое время расширила свою деятельность на все скандинавские страны. Производство высококачественных металлов позволило компании диверсифицировать клиентскую базу и повысить цены. К 2018-му NG стала одной из крупнейших и самых прибыльных в Скандинавии компаний по переработке отходов.

## **2. Формирование организации, движимой значимой целью**

Для переосмысления капитализма недостаточно создавать ценность и для бизнеса, и для общества, также необходимо изменить подходы к управлению организациями.

Существуют два основных подхода к управлению: 1) относиться к людям как к роботам и управлять ими как бессловесными машинами; 2) видеть в них независимых и компетентных партнеров по созданию движимого общей целью сообщества. Целый ряд исследований указывают на то, что организации второго типа, практикующие гармоничное управление, могут быть гораздо более инновационными и продуктивными, чем те, которые остаются верными первому подходу.

Переход от традиционной к гармоничной организации является критически важным элементом переосмысления капитализма в силу двух причин. Во-первых, процесс создания справедливой устойчивой экономики сопровождается отходом от всех привычных и апробированных моделей, и динамика этого сдвига крайне сложна. Как показывает рассмотренный выше пример NG, вдохновленные общей целью организации с большей вероятностью могут стать катализаторами тех изменений, которые нам нужны.

Во-вторых, гармоничная организация сама по себе может стать критически значимым эле-

ментом построения справедливого и устойчивого общества. Так, если есть возможность выплачивать высокие зарплаты, это будет способствовать уменьшению неравенства. А рабочая среда, в которой к людям относятся с уважением, где создают возможности для их профессионального роста, является важнейшим элементом формирования здорового общества.

Однако часто компании не могут продвигаться в сфере социальной ответственности, будучи скованными требованиями инвесторов, которые в основном ориентируются на краткосрочные показатели.

## **3. Перенастройка финансов**

То, что инвесторов интересует в первую очередь собственная прибыль, и что они предпочитают ориентироваться на легко измеряемые показатели, является вполне естественным. Но если решение важнейших проблем нашего времени будет отвечать интересам инвесторов (а во многих случаях именно так и есть), то понадобится особая система метрик. А именно такая, которая бы показывала: бизнес, ориентированный на интересы общества, может быть прибыльным. Сейчас достаточно широко используются ESG-показатели (environmental, social, governance), учитывающие при инвестировании в компанию экологический, социальный и управленческий факторы. В 2018-м на основании ESG было инвестировано \$19 млрд.

Но, как отмечает автор, одних только показателей (пусть даже самых совершенных) недостаточно. Ведь существуют вещи, которые измерить крайне сложно, а также проблемы, которые компании в состоянии решить, создавая прибыль для себя, но при этом снижая прибыль инвесторов. Поэтому следует искать альтернативные источники финансирования, привлекая так называемые социально-преобразующие инвестиции или создавая организации, владельцами которых являются сотрудники и клиенты. Еще один способ уменьшить влияние инвесторов – создать для управленцев своего рода «убежище» от давления фондового рынка, изменив систему корпоративного управления.

Перенаправление капитала в организации, ориентирующееся на принципы ESG, станет огромным шагом вперед. Но поскольку большая часть проблем, связанных с переосмыслением капитализма, касаются общественных благ, никакая компания не в состоянии их решить своими силами – поэтому мы должны научиться сотрудничать.

#### 4. Сотрудничество

На историю человечества можно посмотреть, как на сагу о развитии нашей способности к сотрудничеству во все больших масштабах. В своем лучшем виде крупные корпорации – это постоянно растущие сообщества, способные убедить сотни тысяч людей вместе работать над достижением общей цели.

Одним из видов такого сотрудничества является саморегулирование. Например, некоторые производители шоколада объединили усилия для создания справедливой и устойчивой цепочки поставок. А ряд крупнейших игроков добывающей промышленности пытаются найти решение проблемы нарушения прав человека, договорившись о соблюдении соответствующей директивы ООН.

Но автор обращает внимание на то, что есть немало компаний, для которых репутационные риски являются малозначимыми и которых практически не интересуют вопросы этики бизнеса. Поэтому полноценно решить такие проблемы без участия государства практически невозможно.

То же можно сказать о любой масштабной проблеме. Так, увеличение расходов на образование или повышение зарплат отдельными игроками едва ли приведет к существенным подвижкам в решении проблемы неравенства. Необходимы системные действия, направленные на устранение всего комплекса первопричин этого явления – от неконтролируемой глобализации до изменений в налоговых законодательствах.

«Однако почти повсеместно государство обнаруживает свою неспособность действовать в таких контекстах конструктивно, – пишет Хендерсон. – Поэтому для переосмысления капитализма частный сектор должен стать участником процесса трансформации наших институтов и оздоровления правительств».

#### 5. Трансформация государственных институтов

В книге отмечается, что единственный способ решить стоящие перед миром проблемы, – это сбалансировать влияние свободных рынков с влиянием, которым обладают глобальные институты. То есть речь идет не о выборе между рынком и государством, поскольку по-настоящему свободные и справедливые рынки не могут существовать без государства. Речь идет о выборе между инклюзивностью (или действующим прозрачно, демократичным, эффективным и дружественным к рынку правительством) и экстрактивностью – правлением немногих от имени немногих.

Одну из важнейших задач бизнеса автор видит в предотвращении дальнейшей деградации существующих институтов. Это проявляется в законах, принимаемых политиками, чтобы дольше удержаться у власти; в нападениях на

Чтобы преуспеть, компании должны не только зарабатывать деньги, но и заботиться о благополучии планеты и здоровье общества

свободу слова; в том, что независимость судебной власти все в большей мере ставится под сомнение, а в политику вливают все больше денег (что создает впечатление, будто каждый политик выставлен на продажу).

Хендерсон отмечает, что все это представляет немалую опасность для бизнеса, по-

Примеры инклюзивных и экстрактивных институций

Экономические институты		Политические институты	
Инклюзивные	Экстрактивные	Инклюзивные	Экстрактивные
Надежность защиты прав собственности	Отсутствие надежной защиты прав собственности	Демократический плюрализм	Монархия/олигархия/монопартийность
Эффективность системы образования и профессиональной подготовки	Недоступность хорошего образования для большинства	Избирательное право	Система элит
Открытость рынков, низкая плата за вход	Защищенность монополии от конкуренции	Система сдерживания и уравнивания правительства	Подавление свободы выражения убеждений и мнений
Сбалансированность отношений между работодателем и сотрудниками	Принудительный и экстрактивный труд	Независимые СМИ	Влиятельные группы/завуалированные интересы различных групп
Действенное экологическое законодательство	Игнорирование стоимости экстерналий	Непредвзятость судебной системы, неукоснительное соблюдение конституционных норм	Нарушение конституционных норм
Действенное антимонопольное законодательство	Олигархический капитализм	Защита прав меньшинств	Игнорирование/нарушение прав меньшинств

сколько экстрактивные элиты не являются сторонниками свободного рынка. Они не могут устоять перед искушением переписать правила игры в свою пользу или закрыть рот инакомыслящим.

По словам автора, бизнес должен стать активным партнером общества в укреплении инклюзивных институтов, которые у нас уже есть, и строительстве новых – тех, которые нам нужны. Бизнес должен отойти от мышления кате-

гориями «что эта политика даст нам?» и научиться мыслить системно, поставив перед собой вопрос: как мы можем защитить институты, сделавшие нас богатыми и свободными?

А самое важное – бизнес должен сделать все возможное, чтобы защитить демократию и гражданское общество. Поскольку если умрет демократия, то умрут и свобода, и свободные рынки, и благополучие, которое они создают ●●