

## Глава 2

# СУРОВЫЕ УРОКИ МИРОВОГО КРИЗИСА

Пока я пишу эти строки, экономика США продолжает трещать по швам. Формально Великая рецессия закончилась два года назад, но по-прежнему показатели безработицы остаются очень высокими, а показатели экономического роста — крайне низкими. Процент занятого населения США находится на отметке 25-летнего минимума, а ведь каждый месяц на рынок труда выходят 125 тысяч молодых людей. В таких условиях может потребоваться лет десять, чтобы страна вернулась к докризисному уровню безработицы. Некоторые европейские государства находятся в таких же условиях: цены на недвижимость резко упали, безработица растет, экономическое развитие на нуле.

Мы наблюдаем самое настоящее похмелье после бурного запоя — неизбежный и вполне предсказуемый итог грандиозного по своему размаху и безответственности кредитного разгула. Как ни прискорбно, пьянчугами- заводилами оказались вовсе не подвыпившие студенты местного колледжа где-нибудь на пляже Форт-Лодердейла, а те, кого принято называть капитанами мирового бизнеса. Чиновники Федеральной резервной системы выступили в роли производителей алкогольной продукции, наши законодатели-конгрессмены стали ее поставщиками, а самые влиятельные банкиры взяли на себя функцию барменов. Конечно, между делом, рухнули замертво, наглотавшись в низкопробном баре дешевых кредитов, и многочисленные мелкие компании, и простые обыватели, но в том нет их вины: их подстрекали к этому «взрослые дяди». Хотите еще аналогий? Что ж, вообразите школьную вечеринку, на которой родители и преподаватели на глазах у детей, не отходя от бесплатного бара, пропускают стопку за стопкой.

Вам трудно представить столь безответственное поведение взрослых? Но десять лет назад никто из нас не мог и предположить, что сильнейшие и умнейшие финансисты и высокопоставленные

профессионалы-политики внезапно впадут в коллективный финансовый идиотизм, да еще глобального масштаба.

Экономический спад, тяжелейший после Великой депрессии 1930-х годов, стал не просто банковским, кредитным или ипотечным кризисом, прежде всего он обернулся моральным кризисом, возникшим в результате преступной халатности, допущенной в ее самой крайней степени. Наших современников трудно чем-либо удивить, ведь нам постоянно демонстрируют примеры самого низкого поведения в самых высоких сферах (чего стоит один сексуальный скандал с участием известного конгрессмена), но катастрофа, обрушившаяся на целую отрасль инвестиционного банкинга, обнажила грехопадения библейского масштаба. Наверное, каждый вспомнил Вторую книгу Моисееву, в которой повествуется об исходе евреев из Египта, когда целая нация отринула бога Яхве, чтобы поклониться золотому тельцу.

В основе любой организации лежит свод писанных или неписанных моральных норм, и ничто не разрушает их скорее и вернее, чем безудержный эгоизм. В книге *Radicalism of the American Revolution* («Радикализм американской революции») историк Гордон Вуд неустанно подчеркивал, что отцы-основатели возводили такое качество, как «незаинтересованность», в высочайшую человеческую добродетель. Трудясь над созданием Соединенных Штатов Америки, первая плеяда патриотов вынуждена была отказаться от мыслей о личных интересах, об упущеных выгодах и возможных потерях, и это стоило им немалых усилий. Но напрасно наш современник будет искать признаки «незаинтересованности» в действиях Дика Фалда из Lehman Brothers, Стэна О'Нила из Merrill Lynch и других воротил банковского бизнеса, променявших интересы Америки на личные и ограбивших свою страну.

О предпосылках финансового краха писали много, подробно и, как правило, туманно (по крайней мере, читать это было неимоверно утомительно), но стоит обратить внимание на некоторые ключевые моменты, позволяющие судить об уровне нравственности его виновников. Для этого необходимо кратко обобщить известные факты. В данном случае мы не столько стремимся еще раз обвинить банкиров (вернее, *не преследуем только эту цель*), сколько хотим показать, что происходит, когда личные интересы не сдерживаются моральными ограничениями. Конечно, сейчас легко обличь презрением банкиров и законодателей, спровоцировавших кризис, но не думаю, будто вы или я, оказавшись на их месте, действовали бы намного лучше. В любом случае, назначив ответственными за кризис банкиров (еще кого-

нибудь? Пожалуйста, сколько угодно!), давайте не забывать о том, что и наше поведение не было безупречным.

Итак, что же произошло? Сначала поговорим о наиболее очевидных причинах, приведших к бедствию.

### **Легкие деньги**

После краха интернет-компаний, или доткомов, в начале 2000-х Федеральная резервная система под руководством сначала Алана Гринспена, а затем Бена Бернанке снизила цену заемного капитала до катастрофически низкого уровня. Деньги почти задаром, по цене грязи, побудили американских потребителей залезть в долги, резко повысив тем самым риск дефолтов по ипотечным кредитам.

Сыграли свою роль сбережения азиатских стран. Поддерживая курс юаня к доллару, китайские власти стимулировали экспорт идерживали внутреннее потребление на низком уровне, формируя колоссальные резервы. Эти деньги надлежало куда-то сбывать, поэтому значительная их часть была вложена в ценные бумаги, обеспеченные ипотекой.

### **Секьюритизация, или Повышение роли ценных бумаг как формы заимствования**

Выпуская под закладные облигации, обеспеченные долговыми обязательствами (CDO) и продавая их третьим сторонам, банкиры получали возможность списать сомнительные займы с баланса своих компаний. В период 2005–2007 годов более 85% всех американских закладных были секьюритизированы.

Исторически кредиты всегда были связаны с депозитами. Сняв всякие ограничения с формирования кредитных ресурсов, секьюритизация вызвала невероятный бум ипотечного кредитования. В результате жесткие стандарты для этого вида кредитования постепенно размылись. В процессе борьбы за прибыль банки предлагали кредиты кому попало.

Как оказалось, секьюритизация не уберегла банки от рисков субстандартного кредитования, поскольку многие из них накопили значительные пакеты CDO на внебалансовых счетах специализированных инвестиционных организаций. Коммерческие банки выдавали миллионные займы крупнейшим покупателям облигаций, инвестиционным банкам и хеджевым фондам.

## Страхование

Кредитные дефолтные свопы (CDS) позволяли держателям CDO защищаться от кризиса в отрасли недвижимости — но только теоретически. Как и в случае со всеми страховыми продуктами, осторожность в андеррайтинге требует сбора большого массива исторических данных, но учитывая беспрецедентный рост субстандартного кредитования и постепенное снижение требований к заемщикам, данные о проценте невозврата кредитов в прошлом не имели существенного прогнозного значения. В результате страхователи операций с CDO, вроде крупнейшей компании AIG, существенно недооценили риск дефолта. Последствия этой ошибки многократно возросли в результате спекулятивного спроса на контракты CDS. Удивительно, но сумма CDS доросла до 62 триллионов долларов, но никакой организованной купли-продажи этих бумаг не было.

## Сложность

Новые финансовые инструменты, разработанные банками, оказались невероятно сложными для понимания. Закладные объединялись в пакеты, делились на транши и продавались. Многие CDO были производными от других CDO. Все это осложняло инвесторам и рейтинговым агентствам задачу оценки риска.

Следует отметить, что вся эта сложность появилась не внезапно. Банки любят усложнять, поскольку это создает иллюзию создания дополнительной ценности и маскирует истинные размеры получаемой прибыли. Даже лучше, когда финансовый продукт не продается на открытом рынке, поскольку покупателю труднее оценить его истинную стоимость. К несчастью, сложность также несет в себе существенный риск, и мир постепенно приходит к пониманию этой закономерности.

## Леверидж, или Финансовые рычаги

В условиях растущего рынка, чем выше леверидж, то есть соотношение заемного и собственного капитала, тем выше доходность. Поэтому крупнейшие покупатели обеспеченных закладными облигаций активно брали кредиты, чтобы наращивать портфели ценных бумаг. Имея финансовый рычаг от 30 до 1, большинство ведущих инвестиционных банков рассчитывали на дальнейший рост цен в США. С одной стороны, беспрецедентный леверидж стимулировал рост их доходности, но

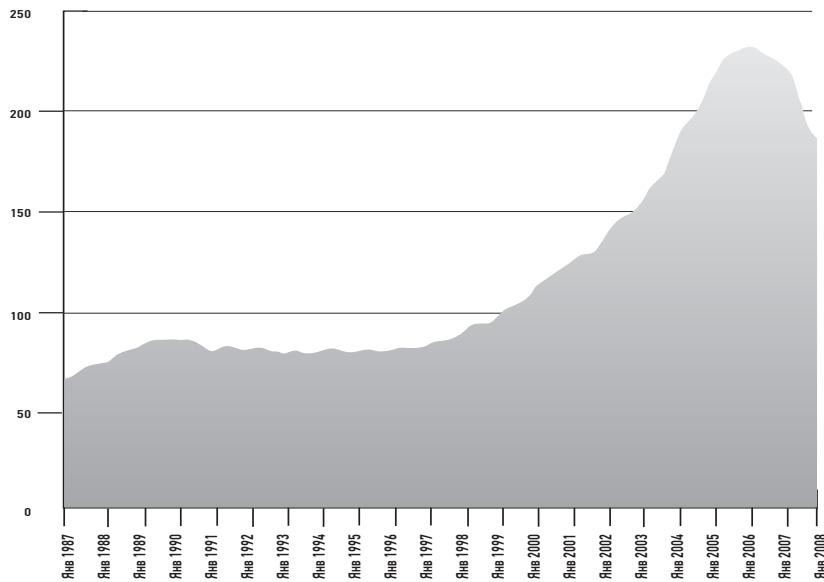
с другой — доводил риск до невиданного уровня. В стремлении получать прибыли от субстандартных кредитов многие банкиры, казалось, забыли, что рост левериджа — обоюдоостре оружие, и рано или поздно он приведет к негативным последствиям.

К сожалению, в значительной степени леверидж рос в результате привлечения кредитов коммерческими банками. Когда поднялся вал банкротств, банки начали требовать погашения кредитов, заставляя инвестиционные банки и хеджевые фонды терять часть капитала в условиях падения рынка. Чтобы вернуть кредиты, они вынуждены были распродавать другие активы, и это дестабилизировало рынок ценных бумаг.

## **Неликвидность**

Из-за сложности и новизны многих CDO их вторичный рынок практически отсутствовал, и в условиях нарастания кризиса многие ограниченные в наличных средствах организации не имели реальной возможности сократить свои издержки, продав CDO. Отсутствие полноценного вторичного рынка не позволяло инвесторам определить реальную стоимость экзотических ценных бумаг, равно как и оценить реальную угрозу финансовой устойчивости банков. В отсутствие надежных данных о стоимости этих бумаг, банкиры не имели другого выхода, кроме как списывать их на убытки. Многие высокопоставленные банкиры заявляли, что кризис субстандартных займов невозможно было предугадать; по словам председателя Комиссии по расследованию причин финансового кризиса, это была «идеальная катастрофа»<sup>1</sup>. Я не могу с этим согласиться. Любой, кто наблюдал галопирующий рост цен на недвижимость в США (см. рис. 1.2.1), должен был понимать, что кризис уже на пороге. Действительно, в 2005 году я через своего брокера купил финансовый дериватив, цена которого, по сути, зависела от состояния рынка недвижимости. Она привязывалась к биржевому индексу, зависевшему от состояния дел в нескольких крупнейших строительных компаниях США. При снижении индекса на 1% стоимость моих инвестиций возрастала на 3%. Срок действия дериватива истек в 2008 году, и моя инвестиция более чем оправдала себя. Единственное, о чем я сожалел, — это о том, что не вложил больше денег.

Рис. 2.1. Индекс Кейса–Шиллера. Цены на недвижимость по данным агентства S&P



Цены на январь 2000 г. приняты за 100%

Когда кризис начал набирать обороты, моей первой реакцией был отказ поверить в подобный поворот событий. Могло ли так много исключительно умных и профессиональных специалистов ошибиться? Но факты — вещь упрямая, и через некоторое время ученые мужи всех мастерий начали предлагать те или иные меры преодоления кризиса (предоставить Федеральной резервной системе чрезвычайные полномочия; заставить крупнейшие банки подписать отказ от государственной помощи в случае банкротства; резко увеличить резервный капитал, ограничить размеры премиальных вознаграждений ведущим специалистам банков и другие меры). Мне даже казалось, что можно выйти из ситуации еще проще. Например, вытатуировать на лбу у каждого обратившегося за государственной помощью банкира несколько избранных заповедей.

- **Алхимия здесь не поможет.** Законы, открытые Исааком Ньютона несколько столетий назад, все так же справедливы и сегодня: каким бы умным вы ни были, нельзя превратить свинец (в данном случае бросовые ценные бумаги) в золото (ценные бумаги с рейтингом AAA).
- **Ничто не длится вечно.** Если ситуация развивается долгое время необычным образом (например, молодые вдруг начинают приобретать первый дом стоимостью в миллионы долларов), то долго это продолжаться не может. Не стоит делать ставки на сохранение такой тенденции: проиграете.
- **Риск и доходность всегда взаимосвязаны.** Возможно, в каких-то заоблачных краях обитает некто, способный из года в год демонстрировать позитивное значение коэффициента альфа (показатель ожидаемого дохода на акцию), но это точно не вы или кто-то из ваших знакомых.
- **Глупость заразительна.** Если все вокруг носятся с идеей использования сверхвысокой задолженности и сложных ценных бумаг, трудно не поддаться массовому психозу; даже такой умный человек, как вы, может быть подвержен нелепым фантазиям, словно восторженная японская школьница.

Татуировки делаются в зеркальном изображении, поэтому каждый раз, когда самовлюбленный банкир смотрит на себя в зеркало, он должен получать прививку от нарциссизма.

С наколотыми на лбу заповедями или без них банкиры должны понимать эти простые истины. Так почему влиятельные умники с Уолл-стрит не учли всех обстоятельств? Сформулирую тот же вопрос более жестко: почему они наплевательски отнеслись к своей роли защитников самых важных цитаделей капитализма?

Кризис субстандартного кредитования не только обнружил целый океан порочных страстей, достойных пера Шекспира, но и сыграл роль «идеального шторма» преступных наклонностей. Обман, высокомерие, алчность, душевная близорукость, трусость — все выплеснулось на поверхность.

## Обман

Сейчас нам известно, что многие ипотечные банкиры, то есть те самые парни, которые выдавали субстандартные кредиты, подговаривали

впервые обращавшихся клиентов сообщать завышенные данные о своих доходах и заниженные — о расходах. Более того, мошенническая тактика навязывания кредитов и недостаток необходимой информации об их условиях побуждали многих клиентов брать кредиты, вернуть которые им было не под силу. В Федеральном бюро расследований к 2009 году скопилось 2794 подозрительных случая выдачи ипотечных кредитов, для сравнения: в 2005 году насчитывался всего 721 подобный случай<sup>2</sup>. Любой финансовый инструмент, навязываемый клиенту с помощью лжи и введения в заблуждение, не может принести пользы. Весьма простой урок.

## **Высокомерие**

За приздание субстандартным кредитам благопристойного вида легко-реализуемых ценных бумаг несли ответственность ведущие аналитики Уолл-стрит, но, как выяснилось, они глубоко ошибались с оценкой возможного объема продаж. К большому огорчению, им пришлось усвоить на практике: распределение риска — далеко не то же самое, что его устранение, особенно в условиях катастрофически высокого левериджа. Убежденные в собственной гениальности, они не смогли отличить грубую софистику от подлинной искушенности.

## **Близорукость**

Вундеркинды с Уолл-стрит — пока шел процесс разработки и определения стоимости всех этих новых структурированных продуктов — использовали сложные финансовые модели для прогнозирования возможного риска. Поскольку за основу были взяты данные последних предкризисных лет, когда стоимость активов росла быстро, то предсказать столь резкое падение они просто не могли. Кредиторы и инвестиционные банкиры могут сколько угодно твердить, будто рынок недвижимости в США никогда ранее не переживал затяжного и глубокого общенационального спада; но ведь и подобного периода стремительного роста цен на недвижимость, как в 2000–2007 годы, раньше тоже не наблюдалось. Если на вашей памяти не было так называемого столетнего шторма\*, это еще не значит, что вам не доведется с ним столкнуться. Еще один очень простой урок.

---

\* Столетний шторм, или жестокий шторм (hundred-year storm) — шторм, вероятность которого условно принята равной одному разу в сто лет.

## Алчность

Без лишних слов понятно, что все пассажиры субстандартного «корабля дураков» получали неплохой доход: ипотечные деятели, одобрявшие выдачу кредитов замедленного действия, именуемых на биржевом жаргоне ниндзя\*; банкиры с Уолл-стрит, упаковавшие их в обертку рыночных ценных бумаг; хеджевые фонды, продавшие ценные бумаги своим клиентам и получившие неплохие комиссионные за обеспечение выше среднего уровня доходности на инвестиции; рейтинговые агентства, чья страсть к открытию новых видов бизнеса заглушила их некогда прославленную объективность. Соблазнительный зов мультимиллионных дивидендов превратил сдержанных и респектабельных банкиров во взбесившихся аферистов. Алчность — неиссякаемый источник, питающий человеческое безрассудство. К сожалению, ничего нового.

## Трусость

Порой в самом деле случаются непредвиденные обстоятельства. Именно так произошло с авиаперевозчиками США после террористических атак 11 сентября 2001 года. Однако чаще всего компании оказываются застигнутыми врасплох в результате собственной «страусиной» политики. Ступор наступает не потому, что будущее нельзя предвидеть, а потому, что прогнозы оказываются слишком неприятными. Почти все, кто инвестировал в бум жилищного строительства, не желали считаться с фактами и предпочли не замечать очевидного. В какой-то степени будущее всегда туманно, но если закрыть глаза, то туман особенно густается.

Крах субстандартного кредитования обнаружил, что американская финансовая система не только создана и обслуживается банкирами, но и существует для банков, а потребители и акционеры не только не играют в ней никакой роли, но и остаются с носом. В значительной степени это продолжается и по сей день. Ни один высокопоставленный банкир не попал в тюрьму, крупнейшие банки стали еще крупнее, премиальные вознаграждения ведущих управляющих бьют все рекорды, а в Вашингтоне усердно трудятся почти три тысячи лоббистов,

---

\* Ninja loan, или ипотечный субстандартный кредит; здесь *ninja* — аббревиатура от не лишенной самоиронии фразы «no income, no job, no assets» (нет дохода, нет работы, нет активов).

стремящихся свести на нет последствия реформ, проведенных в разгар кризиса<sup>3</sup>.

Невозможно говорить о какой-либо ответственности банкиров, пока мы наконец не поймем, что многие должностные лица, призванные служить сторожевыми псами в интересах государства и общества, охраняя экономику от банковских безрассудств, на деле зарекомендовали себя как ревностные соучастники преступного сговора. Достаточно назвать несколько имен: Кристофер Кокс — бывший глава Комиссии по ценным бумагам и биржам; Барни Франк — конгрессмен, возглавлявший в 2007–2011 годы финансовый комитет нижней палаты конгресса США.

Разве перед нами не классический пример фаустовской продажи души дьяволу и полного забвения своего долга?

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство защитит экономику от неоправданных бумов и последующих спадов. Вместо этого оно обеспечило денежно-кредитным топливом пламя беспрецедентного бума жилищного строительства.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство воздержится в интересах здоровой экономики от создания порочных стимулов. Вместо этого оно активно субсидировало выдачу субстандартных ипотечных кредитов. В годы, предшествующие кризису, крупнейшие финансовые организации Fannie Mae и Freddie Mac, спонсируемые государством и обладающие связями в конгрессе, скупали обеспеченные ипотечными кредитами ценные бумаги на миллиарды долларов у эмитентов вроде New Century Financial Corporation и First Franklin Financial Corporation. Пользуясь мощной поддержкой американского правительства, Fannie и Freddie имели возможность занимать деньги под льготный процент и сосредоточили пакет ценных бумаг, обеспеченных ипотечными займами, на общую сумму 1,4 триллиона долларов.

Мы ожидали от правительства соблюдения принципа благоразумного подхода к банковской деятельности. Вместо этого оно позволило инвестиционным банкам набрать кредитов сверх всякого разумного уровня. Когда в 2004 году уже давал о себе знать бум жилищного строительства, крупные инвестиционные банки умудрились обойти ограничения Комиссии по ценным бумагам и биржам, касающиеся предельного уровня задолженности. Стремясь увеличить свои доходы за счет привлечения дополнительного объема заемных средств, ведущие банки Уолл-стрит влились в ряды лоббистов, настаивающих на отмене этих ограничений. И Комиссия по ценным бумагам и биржам

не устояла перед лицом объединенного фронта крупнейших инвестиционных банков страны. Парализованные верой в провидческие способности банкиров-миллиардеров, ослепленные их убежденностью в способности экономики к саморегулированию, законодатели не сумели провести должную комплексную экспертизу, которая предотвратила бы финансовый ужас, не уступавший по своей силе урагану Катрина.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство обеспечит организованность и прозрачность рынка. Но оно пренебрело своими обязанностями и не стало трудиться над нормативной базой по регулированию кредитных дефолтных свопов и прочих деривативов. Вследствие наплевательского отношения наших законодателей практически все население планеты было втянуто в лихорадочную куплю-продажу ипотечных ценных бумаг, причем этот вселенский базар оказался организован даже хуже, чем аукционы снежных шаров на eBay.

Как налогоплательщики и граждане мы ожидали, что наше правительство защитит нас от последствий банкротств банков. Вместо этого оно безучастно взирало на слияния и поглощения, в результате чего появлялись системные финансовые организации, за которыми прочно закрепилось название «слишком великие, чтобы рухнуть». По количеству слияний и поглощений, начавшихся в 1990-е годы, отрасль банковских услуг опережала все прочие, и к 2004 году 74% банковских депозитов в США размещались менее чем в 1% банков.

Несмотря на то что у законодателей было достаточно полномочий, чтобы сдержать, мягко говоря, неразумный энтузиазм финансистов, послуживший катализатором банковского кризиса, наше правительство не стало этого делать. Мы снова вынуждены говорить о кризисе моральных принципов. Вот некоторые, самые вопиющие, его проявления.

- **Безразличие, граничащее со слепотой, по отношению к гуманитарным последствиям, к которым приводит чрезмерное идеологическое рвение.** В предшествующие кризису годы многие законодатели разделяли наивную веру в то, что банкам можно доверять вопросы их внутреннего регулирования. Эти последователи теории свободного рынка не увидели разницы между свободой торговли (в принципе вещь правильная) и свободой от любых форм контроля (в принципе вещь недопустимая). В октябре 2008 года Кристофер Кокс мрачно заметил: «Последние шесть месяцев со всей очевидностью подтвердили,

что добровольное регулирование не работает». Понятное дело! Вынесем за скобки нацизм и коммунизм, и нам трудно будет найти более безрассудную идеологию, обошедшуюся миру столь дорого.

- Пренебрежение общественно-государственными обязанностями ради политической выгоды. Уолл-стрит использовала свои колоссальные доходы, чтобы покупать политическое влияние, и мало у кого из законодателей хватило духу пойти против воли своих благодетелей. Обратите внимание: по данным журнала Time, AIG выделила за 1990–2008 годы более 9,3 миллиона долларов на финансирование кампаний различных политиков; еще 70 миллионов были потрачены на лоббирование отмены законодательных ограничений в финансовой сфере<sup>4</sup>. Чем отличаются наши блюстители законов на Капитолийском холме от инспекторов по охране дичи, кормящихся с рук браконьеров? Они играют по тем же правилам.
- Наши чиновники, пекущиеся о собственных задницах, столь изнежены и малодушны, что даже не могут бить тревогу. Несомненно, в Вашингтоне находились чиновники, представляющие разные организации (Комиссия по ценным бумагам и биржам, Федеральная резервная система, Комиссия по регулированию деятельности коммерческих банков, Министерство юстиции, Управление надзора за сберегательными учреждениями, Федеральная корпорация страхования депозитов), которые были обеспокоены разгулом субстандартного кредитования и видели пробелы в системе законодательного регулирования банковской деятельности. Но, вместо того чтобы поднять тревогу, они позволили банкирам усыпить свои сомнения. Конечно, нормативно-правовая база небезупречна, но тем, кто несет ответственность за безопасность американской экономики, недостойно прибегать к подобным оправданиям. Их работа — своевременно выявлять и устранять слабые места в нашем законодательстве. В бесконечном списке оправданий политиков наверняка займет первое место фраза: «Это не входит в мои обязанности».

По сути, американские законодатели и чиновники виновны не меньше банкиров. Эпицентр взрыва, разнесшего американскую экономику,

находился на Уолл-стрит, но сама бомба была изготовлена в Вашингтоне, округ Колумбия.

Мы не дождались покаяния от банкиров, мы все еще ждем того же от чиновников. Думаю, в обозримом будущем вряд ли нам доведется его услышать. (Среди власти имущих ключевым навыком считается умение отвергать любые обвинения в свой адрес.) Что мы получили взамен извинений? Нам предложена куча мероприятий по расширению полномочий именно тех лиц, которые уже не воспользовались имеющейся властью. То ли они были подкуплены, то ли оказались слишком трусливы — кто теперь скажет?

Будем откровенными с самими собой: во время банковского кризиса крушение потерпела не капиталистическая система, а ее адепты. Те, кто призваны быть защитниками высоких моральных устоев общества, просто пустили свою принципиальность с молотка, сложили оружие и сдались на милость варваров-банкиров.

У нас осталось еще два насущных вопроса:

1. Что приводит к таким вопиющим провалам в коллективной морали?
2. Какие уроки из кризиса могут извлечь не банкиры, не политики, а обычные люди?

Рассмотрим каждый из них.

Мне кажется, что коррозия моральных ценностей начинается с низкопробного эгоизма, который таится в глубине наших душ. Борьба между корыстью с ее откровенным бесстыдством и принципиальной незаинтересованностью, о которой писали отцы-основатели, протекает с переменным успехом, и далеко не всегда завершается в пользу последней. Было бы иначе — понятие греха не приобрело бы такой громкой популярности.

Немалое значение имеет растущее моральное разложение в обществе. Редко когда этические нормы рушатся в один миг; обычно они размываются постепенно, под воздействием многих мелких и вроде бы невинных компромиссов. Поэтому бывает трудно понять реальное положение дел, еще труднее его захватить и успеть остановить. Ржавчина, медленно разъедающая мост, незаметна до тех пор, пока не обрушится вся конструкция. Сталкиваясь с ужасными последствиями любой кровавой катастрофы, люди чешут затылки: какого черта! как такое могло случиться? Да просто: шаг за шагом.

Наконец, существует такое явление, как социальная динамика, и в случае отсутствия противодействия в обществе нравственные стандарты имеют обыкновение снижаться. Человек — существо общественное, поэтому в поисках нравственных критерииев он часто оглядывается на себя подобных. Когда мы стоим перед выбором между своекорыстием и самоотречением, то нам очень облегчает жизнь сознание того, что в такой же ситуации кто-то уже отступил от строгих норм морали. Иными словами, мы пускаемся выискивать разные precedents, начинаем перебирать и переосмысливать их, подверстывая под собственную совесть. В поисках оправдания мы ведем себя не хуже старьевщиков, ковыряющихся в мусорных баках, — поэтому, видимо, моральные компромиссы столь заразительны.

Приведу небольшой пример. Всего за несколько недель до взрыва «долговой бомбы», в июле 2007 года, глава Citigroup Чак Принс в интервью газете Financial Times пылко защищал свой банк, пошедший на принятие рискованных решений: «Нашу политику в области ликвидности можно охарактеризовать следующим образом: если музыка замолкла, это проблема; но пока музыка звучит, вы должны танцевать. Мы все еще танцуем». Столь же безмозглый аргумент последний раз я слышал от тринадцатилетнего подростка: «Ну, папа, все так делают».

Свобода каждого человека, реализация им своих интересов — необходимые условия экономики свободного предпринимательства, но это далеко не достаточная моральная основа капитализма. Апостол капиталистической системы Адам Смит в своей книге «Богатство народов» так описывал личный интерес:

Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах, но об их выгодах\*.

Не правда ли, немного жестко, но на редкость точно?

Моральное превосходство капитализма связано с тем, что в условиях свободного рынка единственный способ добиться пользы для себя — приносить пользу другим. Таким образом, бакалейщик кормит нас не потому, что обеспокоен тем, как бы мы не остались голодными, а по-

\* Цит. по: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэkgиз, 1962 [кн. 1, гл. II].

тому, что это ему выгодно. Движущей силой капитализма служит личный интерес, но если он не сочетается с нравственной самодисциплиной, то легко может завести не туда. Когда это случается, слабые подвергаются унижению, необразованные бывают обмануты, законодатели становятся продажными, и все попирают принципы ограничений и гарантий. «Невидимая рука»\* — это прекрасно, но если она не руководствуется глубоким пониманием морального долга, то может породить невообразимый хаос.

Если судить по вышеприведенной цитате, философия Адама Смита более сложна, чем это может показаться, хотя его последователи редко это понимают. Книгу «Теория нравственных чувств» Смит начинает следующими словами:

Какую бы степень эгоизма мы ни предположили в человеке, природе его, очевидно, свойственно участие к тому, что случается с другими, — участие, вследствие которого счастье их необходимо для него, даже если бы оно состояло только в удовольствии быть его свидетелем\*\*.

Доброжелательность, к счастью, есть в каждом из нас. Правда, сострадание имеет тенденцию со временем выветриваться. Среди руководителей этот процесс происходит быстрее, и тому есть две причины. Во-первых, сострадание исчезает *в погоне за успехом*. Мы начинаем смотреть на наших коллег, подчиненных, акционеров, клиентов как на инструменты для реализации собственных амбиций. Инструменты могут устаревать, необходимость в них отпадает, и тогда мы просто выбрасываем их. Во-вторых, сострадание исчезает, когда мы добиваемся успеха. Обретенная власть защищает нас от последствий собственных действий. Лидер XXI века должен осознавать эти риски, опасные для нравственного климата, и сознательно воспитывать в себе сострадание.

У меня нет генерального плана нравственного возрождения капитализма, хотя в последующих главах я изложу некоторые свои идеи.

---

\* Невидимая рука рынка (*invisible hand of the market*) — введенный Адамом Смитом термин, который метафорически характеризует, как функционирует свободный рынок без планирования и централизации.

\*\* Цит. по: Смит А. Теория нравственных чувств, или Опыт исследования законов, управляющих суждениями, естественно составляемыми нами сначала о поступках прочих людей, а затем и о своих собственных. М.: Республика, 1997 [ч. I, отд. I, гл. 1].

Поскольку возрождение возможно лишь в душе каждого человека, то вряд ли вообще правомерно говорить о каком-то едином плане.

Более того, мы должны отдавать себе отчет в недостатках капитализма. Адептам свободного рынка я хочу сказать следующее: осознание недостатков экономической теории не обязательно влечет за собой ее отрицание. Поэтому не стоит становиться в оборонительную позу. В современном варианте капитализма присутствуют черты, которые невозможно отстаивать по любым стандартам. Будучи борцом за идеалы капитализма, я чувствую обеспокоенность, когда вижу:

- как возрастает доля мирового богатства, сосредоточенная в руках малочисленной группы людей, называемой мировой элитой<sup>5</sup>;
- компании тратят миллионы долларов на изменение правового поля в свою пользу;
- увеличивается разница в зарплатах руководителей высшего звена и рядовых сотрудников;
- управленческие структуры откровенно преследуют лишь одну цель — отбиваться от законных требований акционеров;
- компании относятся к своим сотрудникам лишь как к одному из факторов производства;
- управляющие высшего звена получают чрезмерные вознаграждения за посредственные результаты;
- компании предоставляют почти 90% опционов на свои акции небольшой группе ведущих управляющих;
- компании пренебрегают требованиями защиты интересов потребителей и сопротивляются надлежащей практике по обеспечению большей прозрачности;
- компании сотрудничают с реакционными режимами и таким образом изменяют своим корпоративным ценностям ради деловых интересов;
- корпоративные пиар-кампании искажают факты и сатанеют от любой критики;
- руководители высшего звена спокойно отстраняются от общественных интересов, которые никак не совпадают с их собственными.

Если в глубине души вы не испытываете хотя бы искорки праведного гнева при виде того, какими методами ваша компания ведет свой бизнес, то вряд ли сможете внести серьезный вклад в дело возрождения этики деловых ценностей. На каждом из нас — у кого есть хотя бы малая доля частной собственности и кто заинтересован в будущем капитализма — лежит ответственность, которая, выражаясь сухим юридическим языком, не подлежит никакому делегированию. Начать следует с выработки собственных нравственных стандартов, но не забывать при этом, что тем самым вы побуждаете окружающих поступать так же. Ремонт капиталистической системы начинается отнюдь не со спускаемых сверху программ «корпоративной социальной ответственности». Конечно, и они не помешают, но одних только свежих и умных рекомендаций, как достичь личной выгоды и общественного процветания, боюсь, будет недостаточно. Замечательно, когда руководитель крупной компании занимает активную общественную позицию, как, например, Невилл Исделл, объявивший в 2008 году, что Coca-Cola (которую он возглавлял в то время) радикально сократит к 2020 году потребление воды, — это был ответ активистам, обвинявшим компанию в нерациональном использовании скудных водных ресурсов. Но управленческая инициатива, пусть даже очень полезная и заслуживающая всеобщего восхищения, все равно будет спущена сверху; она никогда не заменит исходящего от каждого человека чувства моральной ответственности за любое принимаемое им решение. Корпоративная этика должна быть жизнеспособной, действенной и всепроникающей; правда, в реальной жизни такое встречается довольно редко.

Большинство из нас не выбрасывает мусор из окна автомобиля, не пинает животных, не мошенничает с налогами, не врет в резюме и не материт назойливых телефонных агентов (хорошо, если мы соблюдаем хотя бы четыре пункта из перечисленных пяти). Намного сложнее устанавливать этические ограничения на работе, особенно если они постоянно нарушаются вышестоящими руководителями. С одной стороны, это выглядит так, будто вы упорно проводите борозды на песке, которые тут же стираются ветром или пробежавшей собакой. С другой стороны, быть человеком — что-нибудь да значит, и прежде всего от ветра или собаки, догрызающей ваш любимый ботинок, вас отличает чувство этической ответственности. Именно нравственные принципы подвигли немецкого теолога и лютеранского пастора Дитриха Бонхёффера стать участником антинацистского заговора и заплатить за это жизнью; выводили чернокожих и белых, несмотря на слезоточивый газ и полицейские дубинки, на знаменитые марши протesta в городе

Сельме в Алабаме; побудили хрупкую женщину Аун Сан Су Чжи бросить вызов диктаторскому режиму в родной Бирме.

Потребует ли от нас процесс совершенствования капитализма такого же морального мужества? Скорее всего, нет. Ведь мы живем в демократическом обществе, а на свете не существует другой такой системы взглядов, которая дала бы столь многое столь многим: возможность свободно продавать и покупать; привлекать капитал; идти на риск и получать прибыль; основывать компании; инвестировать в любые заслуживающие внимания проекты; импортировать или экспортirовать; внедрять инновации; сокращать издержки; покупать другие компании или продавать свою собственную — все это уникальные экономические привилегии, и если хоть одна из них исчезнет, в проигрыше окажутся все.

Закономерен вопрос: что может сделать один человек? Возможно, вам не раз приходилось слышать, что корпоративные ценности должны исходить сверху. Полный вздор! Низость, как и достоинство, может проявляться на любой ступеньке социальной лестницы. Электронная почта, блоги, социальные сети — все это мощные каналы формирования общественного сознания, в чем на собственном печальном опыте убедился бывший президент Египта Хосни Мубарак. В глобальном, опутанном социальными сетями мире достаточно одному храбрецу подняться на борьбу, как его пример вдохновит многих. Конечно, моральное отступничество заразно, но не менее заразительно и моральное мужество — выбирайте то, что вам ближе.

Безусловно, есть определенный риск. Вы будете раздражать окружающих, вас наградят клеймом оппозиционера, это может отразиться на вашей карьере, однако вам не грозит ни домашний арест, ни другие преследования. Поэтому постарайтесь разобраться с самим собой. Какие этические стандарты в рамках своей сферы деятельности вы считаете незыблемыми? В каких случаях не отступите от собственных убеждений? Каковы эти убеждения? Какие выводы о ваших ценностях могут сделать окружающие, наблюдая за вашими поступками? В каких случаях вы становитесь жертвой алчности, эгоизма, жажды власти? Почему предпочитаете промолчать, когда надо протестовать?

Проблемы подобного масштаба, проявившиеся во время банковского кризиса, возникают только в тех сообществах, где пренебрегают моральными ценностями. Поэтому, если вас возмущает, как Уолл-стрит

обошлась с Мэйн-стрит\* — а иначе и быть не может, — можете гордиться своими этическими принципами, в которые вы верите.

Так вот, я убежден, что для банковской элиты тоже не все потеряно. Она еще может искупить свою вину перед обществом. Давайте вспомним, как в 1984 году в СССР генеральный секретарь Коммунистической партии Михаил Горбачев выбрал курс гласности и перестройки или как в феврале 1990 года Фредерик Виллем де Клерк, вопреки всем ожиданиям, провозгласил отмену апартеида. Сострадание может воспитать в себе каждый. Мой друг Джон Ортберг, пастор, психолог и писатель, говорит, что если мы хотим жить в мире, достойном нашего существования, то должны «бесстрашно решиться на инвентаризацию ценностей». Если вы руководитель любого уровня в любой организации — для вас сегодня самое лучшее время начать это.

---

\* Цит. по: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962 [кн. 1, гл. II].