



КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ
ПОЛЬЗУ КЛИЕНТАМ, СОТРУДНИКАМ И ОБЩЕСТВУ

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ

ДЖОН МАККИ
РАДЖ СИСОДИА

*Эта книга для тех, кто хочет не только зарабатывать деньги,
но и менять к лучшему этот мир.*

АРТЕМ АГАБЕКОВ, ФАБРИКА ОКОН, РА ADVENTUM

Оглавление

От партнера российского издания	9
Предисловие. Вернуть капитализм на путь истинный	11
От авторов	17
Введение. Пробуждения	21
 ГЛАВА 1. Капитализм: очаровательный, оклеветанный, опороченный	31
 ГЛАВА 2. Сознательный капитализм и героический дух бизнеса	45
 ЧАСТЬ I. ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: ВЫСШАЯ ЦЕЛЬ	61
 ГЛАВА 3. Цель: поиск компаний смысла	64
 ГЛАВА 4. Определение цели и следование ей	76
 ЧАСТЬ II. ВТОРОЙ ПРИНЦИП: ИНТЕГРАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ	87
 ГЛАВА 5. Преданные, доверяющие вам покупатели	92
 ГЛАВА 6. Вдохновенные, страстно преданные делу сотрудники	102
 ГЛАВА 7. Терпеливые, целеустремленные инвесторы	116
 ГЛАВА 8. Поставщики, готовые к сотрудничеству и инновациям	127
 ГЛАВА 9. Процветающее, гостеприимное общество	138

ГЛАВА 10. Здоровая, полная жизни среда обитания	153
ГЛАВА 11. Внешний круг заинтересованных лиц	166
ГЛАВА 12. Взаимозависимость заинтересованных лиц	179
 ЧАСТЬ III. ТРЕТИЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО	189
ГЛАВА 13. Качества сознательных лидеров	195
ГЛАВА 14. Как стать сознательным лидером	206
 ЧАСТЬ IV. ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ	227
ГЛАВА 15. Сознательные культуры	229
ГЛАВА 16. Сознательное управление	246
ГЛАВА 17. Как бизнесу стать сознательным	261
ГЛАВА 18. Сила и красота сознательного капитализма	272
 Приложения	 282
Благодарности	306
Об авторах	309
Примечания	311



ПРЕДИСЛОВИЕ

Вернуть капитализм на путь истинный

Эта книга, которую всегда мечтал написать я. Будучи убежденным капиталистом, я крайне разочарован тем, что капитализм в последнюю четверть XX века свернул с верного пути и приобрел крайне неважную репутацию, причем по большей части заслуженно.

В этой книге Джон Макки и Радж Сисодиа возвращают капитализм к корням. Они приводят такие убедительные аргументы в его пользу, что можно подумать, будто их излагает самый богатый человек в мире. Свою версию капитализма авторы называют сознательным капитализмом. Я считаю, что от прилагательного можно и отказаться, потому что это единственная подлинная форма капитализма. Другие методы ведения бизнеса, в том числе кумовской капитализм, — просто извращения настоящего капитализма. Во время глобального экономического упадка 2008 года и последовавшего за ним кризиса мы убедились, что этот ложный капитализм не может быть жизнеспособным и в долгосрочной перспективе обречен.

С философией Джона Макки я познакомился впервые в 2005 году, прочитав его дискуссию с нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом о том, как функционирует капитализм. Незадолго до смерти Фридмана Макки поставил под сомнение его взгляды, касающиеся того, что бизнес

несет ответственность только перед своими акционерами, — взгляды, которые финансовые рынки использовали для обоснования краткосрочных котировок акций. В часто цитируемой работе 1970 года *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* («Социальная ответственность бизнеса — в увеличении своей прибыли»), опубликованной в *New York Times*, Фридман сурово критиковал бизнесменов, заботящихся о своих сотрудниках, сообществе и окружающей среде: «Предприниматели, которые серьезно относятся к своим обязанностям по предоставлению рабочих мест, борьбе с дискриминацией, предотвращению загрязнения окружающей среды... проповедуют чистый и беспримесный социализм».

Макки, как и я в течение многих лет, ставил под сомнение эту точку зрения. У нас общие, гораздо более широкие взгляды на роль корпораций в обществе. Именно общество создало акционерные компании с ограниченной ответственностью и дало им право функционировать. Нарушение этого права может вылиться в утрату свободы — отзыв лицензии или ужесточение регулятивных действий и норм, которые ограничат свободу деятельности компании.

Занимая руководящую должность в *Whole Foods Market**, Джон Макки стал ролевой моделью для сознательного капитализма, которой мы с моими коллегами по *Medtronic*** старались следовать. По своему опыту, находясь каждый день на передовой бизнеса — Макки в своих магазинах, а я в больницах с врачами и пациентами, — мы поняли, что настоящий капитализм — единственный способ создать организацию, которая приносит выгоды потребителям, сотрудникам, инвесторам, сообществу, поставщикам и окружающей среде.

Макки и Сисодиа прямо показывают, что лидерство имеет большое значение. Они рассказывают, как стать ответственными лидерами, что в моей терминологии — почти синоним подлинного лидера. Они понимают, насколько необходимо лидеру примирить голову с сердцем, развить самосознание и эмоциональную отзывчивость, прежде чем побуждать к тому же самому остальных. Пословица гласит: «Самое длинное путешествие для человека — это полметра между сердцем и разумом». Учитывая поразительное снижение

* *Whole Foods Market* — американская сеть продуктовых супермаркетов, специализирующихся на продаже натуральных и органических продуктов. Имеет магазины в США, Канаде и Великобритании. Основана Джоном Макки в 1980 году. *Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.*

** *Medtronic* — публичная американская компания-производитель медицинского оборудования и технологий. Входит в список *Fortune 500*, имеет подразделения в 140 странах, основана в 1949 году.

уверенности в себе у наших лидеров за последнее десятилетие, мы можем сказать, что развитие сознательного лидерства — лучший способ снова вдохнуть в них веру в себя и капиталистические институты, убедиться, что они двигаются в верном направлении.

Я хотел бы немного рассказать о том, как сам руководствовался теми же принципами. Окончив в 1964 году Технологический университет Джорджии по специальности «технология производства и систем», я лелеял надежду стать полноправным ценностно-ориентированным лидером крупной компании, которая вносила бы существенный вклад в благосостояние общества. Это началось еще в восемь лет, когда я слушал своего отца, который рассказывал, как следует управлять компаниями. Желание не оставило меня и в подростковом возрасте: я работал кедди* и слушал разговоры бизнесменов, а потом летом подрабатывал в ряде компаний, в том числе в Procter & Gamble и IBM.

Я выбрал бизнес, так как считал, что под умелым, ценностно-ориентированным руководством компании могут дать человечеству больше, чем любая другая общественная организация. Во время обучения по программе MBA в Гарвардской школе бизнеса я познакомился со многими выдающимися лидерами мира бизнеса, узнал, как работают глобальные корпорации, и мое желание чего-то добиться при помощи свободного предпринимательства только укрепилось. За 23 года работы в Министерстве обороны, Litton Industries и Honeywell я увидел хорошее, плохое и злое в бизнесе.

Придя в 1989 году в Medtronic, я увидел возможность создать долгосрочные ценности для акционеров компании при сохранении уровня успешности. Тринадцать лет я провел в Medtronic, сотрудничая с основателем компании Эрлом Баккенем, что дало мне платформу для претворения идеи в жизнь. Свидетельством успеха многие считают увеличение акционерной стоимости компании с 1,1 до 60 миллиардов долларов, но я полагаю, что гораздо убедительнее другие цифры: количество вернувшихся к полноценной жизни пациентов выросло с 300 тысяч в 1989 году до нынешних 10 миллионов. Истории выздоровления наших пациентов — главная награда для сотрудников Medtronic и всех врачей, медсестер, техников, поставщиков, инвесторов и общин, которые составляют семью Medtronic.

* Помощник игрока в гольфе, в чьи обязанности входит перенос спортивного инвентаря и помощь советами.

Уйдя из компании в 2002 году, я стал преподавать в крупных академических организациях; например, девять последних лет я работаю в Гарвардской школе бизнеса. За эти годы мне удалось развить свои идеи и убедиться в их справедливости с помощью одаренных студентов и крупных лидеров бизнеса, обсудить свои концепции в аудиториях с наиболее выдающимися учениками и менеджерами, написать пять книг и множество статей.

Тем временем общество испытало историческую потерю доверия к лидерам бизнеса. Чтобы понять, что так дискредитировало сознательный капитализм за последнее десятилетие, нужно вернуться к теориям Фридмана, оказавшим невероятное влияние на поколения экономистов и СЕО*, которые, сознательно или нет, следовали его философии. Влияние это возросло, когда рынок акций стал все больше смещаться в сторону краткосрочного капитала и средний срок владения акциями сократился с восьми лет до шести месяцев. Самое неприятное — то, что краткосрочная динамика привела к распаду таких великих компаний, как, например, General Motors и Sears, а также банкротству Enron, WorldCom, Kmart и Kodak. Более сотни крупных компаний вынуждены были переделать свои финансовые отчеты за 2003–2004 год из-за сомнительной бухгалтерии. Но эти проблемы бледнеют по сравнению с падением в 2008 году таких крупных финансовых организаций, как Fannie Mae, Bear Stearns, Lehman Brothers, Countrywide, Citigroup и многих других. Они рухнули из-за избыточной задолженности, пытаясь максимально увеличить свой акционерный капитал. В итоге давление Уолл-стрит на корпорации с целью увеличить цены на акции краткосрочного капитала обернулось бумерангом, ударив по самим финансовым компаниям.

Джон Макки, который называет Фридмана «одним из своих героев», оспорил его идеи в дискуссии 2005 года, незадолго до смерти своего кумира. Фридман, к его чести, пытался включить многие идеи Макки в свою теорию создания акционерного капитала, но Макки заявил: «Фридман считает, что забота о потребителях и сотрудниках и филантропия бизнеса — это средства для увеличения инвесторской прибыли, я же придерживаюсь прямо противоположной точки зрения: высокие доходы — это средство достижения главной цели Whole Foods. Мы хотим повысить благосостояние и улучшить здоровье всех жителей планеты, обеспечив их продуктами питания лучшего качества, и этой цели нельзя добиться, если не получать высоких доходов. Как человек

* СЕО (от англ. Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии — аналог генерального директора.

не может жить без еды, так и бизнес не может жить без доходов. Но большинство людей живет не для того, чтобы есть; так и бизнес не должен существовать исключительно ради своих доходов»¹.

Я часто выдвигал подобные аргументы по поводу миссии Medtronic — «возвращать людей к полной жизни и здоровью». В своей первой книге, *Authentic Leadership* («Подлинное лидерство»), я говорил, что бизнес должен начинаться с целей и ценностей, которые нужно использовать, чтобы вдохновлять сотрудников на инновации и предоставление более качественных услуг, а также чтобы добиваться существенного прироста прибылей и доходов. Этот подход закладывает фундамент для постоянных инвестиций в бизнес и создания устойчивых ценностей компании для акционеров и инвесторов, что порождает волну удачи. Эта философия никоим образом не уникальна для Whole Foods или Medtronic. Она широко используется в таких разных по профилю компаниях, как IBM, Starbucks, Apple, Novartis, Wells Fargo и General Mills, — все они десятилетиями постоянно демонстрируют высокую степень успешности.

В «Сознательном капитализме» Макки и Сисодиа рассказывают читателям обо всех сферах деятельности корпораций. Авторы объясняют, почему эти компании заслуживают внимания и уважения, даже несмотря на продолжающиеся трения.

Экономистам проще подсчитать и измерить акционерную стоимость по гораздо более простой формуле Фридмана, но в этой формуле не учитываются более важные долгосрочные элементы финансового здоровья компании, правильность ее стратегии, достоинства ее инвестиций, уровень удовлетворенности покупателей и показатель лояльности и вовлеченности в процесс ее сотрудников. Эти факторы оказывают гораздо большее влияние на долгосрочную жизнеспособную ценность компании, чем краткосрочные колебания цен на акции. Другие ведущие ученые (например, мой коллега по Гарвардской школе бизнеса Роберт Каплан) создали более эластичную и многоаспектную формулу для измерения производительности компании в долгосрочной перспективе по сбалансированной системе показателей.

В качестве яркой иллюстрации того, как она работает, можно сравнить Hewlett-Packard и IBM и различные подходы к лидерству, которые применили в последнее десятилетие руководители этих компаний Марк Хёрд и Сэм Пальмизано. До того как подать в отставку из-за нарушения корпоративной этики, CEO компании HP Хёрд, пришедший из NCR Corporation на смену неудачно действовавшей Карли Фиорине, казалось, вернул компанию на прежний

уровень, повысив прибыль и доходы и более чем вдвое увеличив стоимость ее акций. Однако эти достижения частично были вызваны резким сокращением затрат на исследования и разработку с 6 до 3% (по сравнению с историческим 10%-ным уровнем) и краткосрочным фокусом, который исключал инвестирование в жизнеспособные долгосрочные стратегии. После его ухода в 2010 году фонды НР сократились на 60 миллиардов долларов, то есть на 55%.

Под стабильным руководством Пальмизано IBM сосредоточила свои усилия на обслуживании глобальных клиентов и создании ценностно-ориентированного «глобально интегрированного предприятия». Это долгосрочное изменение культуры отняло у Пальмизано большую часть десяти лет его руководящей работы, но в итоге акционерный капитал IBM вырос за последние три года более чем на 100 миллиардов долларов, то есть на 84%. Вирджиния Рометти, внутренний преемник Пальмизано, имеет все шансы поддерживать успешность работы на том же уровне, в то время как преемники Хёрда, выбранные извне, Лео Апотекер и Мег Уитмен, продолжают подыскивать подходящую стратегию.

Я глубоко благодарен Джону Макки и Раджу Сисодиа за то, что они дали бизнесу и обществу урок объединения всех составляющих компании для долгосрочной выгоды — создания жизнеспособных организаций, которые служат как собственным, так и общественным интересам. Они считают капитализм «героической силой», борющейся с главными проблемами общества. В этом смысле их идеи полностью соответствуют идеям моего коллеги по Гарвардской школе бизнеса Майкла Портера, пионера современной корпоративной стратегии, который призвал лидеров корпораций нести ответственность перед обществом и «создавать общие ценности».

Я горячо желаю, чтобы эти идеи стали общепринятыми, а в будущем корпорации управлялись бы на их основе, что обеспечит возможность многолетнего процветания капитализма как ведущей силы в здоровом глобальном обществе.

Билл Джордж, профессор практического менеджмента Гарвардской школы бизнеса, бывший директор и CEO компании Medtronic. Автор четырех бестселлеров, в том числе Authentic Leadership и True North, а также недавно написанной книги True North Groups. Входит в совет директоров ExxonMobil, Goldman Sachs и Mayo Clinic.



ОТ АВТОРОВ

Когда в США был опубликован «Сознательный капитализм», идеи, содержащиеся в книге, многие посчитали радикальными. Среди самых радикальных числится наша твердая уверенность в героической природе бизнеса, его врожденных добродетелях и исключительной способности постоянно творить добро для большого количества людей, чем он отличается от любой другой общественной или экономической системы, когда-либо изобретенной человечеством. Сейчас, когда бизнес очерняется и изображается в карикатурном виде как источник почти всех проблем, ни одной из которых он не решает, наш послыл вдохновил многих предпринимателей и лидеров бизнеса, которые надеются оказать положительное влияние на мир и при этом создать цветущие компании с прекрасными экономическими показателями.

После публикации книги многие бизнесмены рассказывали нам, как она изменила их мышление, помогла усовершенствовать компании или заложить основы для нового лучшего пути в будущее. Один из этих бизнесменов — Брайан Шульц, основатель и CEO Studio Movie Grill. Он пользуется четырьмя основными принципами сознательного капитализма для достижения единения менеджеров высшего звена. Теперь у его лидеров появились план действий и общий язык для того, чтобы повысить культуру сознания и с большим успехом мотивировать 3500 сотрудников компании.

Как и Брайан Шульц, предприниматель из Иллинойса Ник Сарилло, основатель компании Nick's Pizza & Pub, убедился в силе общего языка и эффективности принципов сознательного капитализма для мотивации молодых

сотрудников (70% его сотрудников младше 25 лет). В отрасли, где текучесть кадров превышает 100%, Nick's Pizza держится на уровне менее 20%.

Скотт Миллер, CEO Interstate Batteries, с недавнего времени использует ценности сознательного лидерства, чтобы вдохновить своих менеджеров на переосмысление связи между эффективностью бизнеса и его общественным значением. Он предложил ключевым партнерам Interstate Batteries (общенациональной сети дистрибьюторов и франшиз) предпринять годичное путешествие к сознательному капитализму для выявления и формулирования целей и задач компании. По его мнению, так будут заложены основы для сотрудничества и партнерства на следующее десятилетие.

Банк First United в Оклахоме несколько десятилетий подчеркивал важность корпораций для общества, которое они обслуживают. Имея под рукой модель сознательного капитализма, CEO банка Грег Мэсси и его команда менеджеров смогли претворить корпоративный опыт поколений сотрудников в четко сформулированные цели компании и модель работы с партнерами. Это стало ценным инструментом для определения стратегии и улучшения качества набора персонала, его адаптации и развития.

Эд Манци, CEO банка Fidelity в центральном Массачусетсе, принял принципы сознательного капитализма, чтобы определить новую цель для своей компании и создать подробный план развития сознательного лидерства. Философия банка призвана «побуждать заботливый и мотивированный персонал не лениться приложить сверхусилия, чтобы помочь своим клиентам».

Книга вдохновила и предпринимателей в общественных отраслях. Например, Verb — это общественная организация, которая поощряет социальных предпринимателей посредством конкурентных инноваций и служит онлайн-площадкой для торговли. Она проводит конкурс Dell Social Innovation Challenge, в рамках которого за последние семь лет выдано на начальное финансирование более 750 тысяч долларов. Было подано более 7 тысяч заявок из более чем 60 стран, и год за годом количество участников конкурса удваивается. Команды претендентов должны ответить на пять довольно традиционных для бизнеса вопросов: «В чем ваша инновация?», «Кто извлечет из нее выгоду?», «Кто заплатит за нее?», «В чем состоит ваш успех?», «Как вы собираетесь его добиться?» Сейчас организаторы конкурса анализируют компании при помощи описанного в «Сознательном капитализме» подхода, предлагая предпринимателям сформулировать свои цели и цели своих организаций, набросать план инвестиций и описать, как предприятие собирается приносить

пользу всем заинтересованным лицам, а также выполнять действия по поддержке сознательного лидерства и сформулировать методы создания культуры сознательного предпринимательства в организации.

Вдобавок к этим и другим рассказам, с которыми мы ознакомились после публикации «Сознательного капитализма», были получены доказательства прекрасного финансового состояния сознательного бизнеса. В новом исследовании были проанализированы и помечены как «высокосознательные», «сознательные» и «становящиеся сознательными» более 50 американских и 15 иностранных организаций. Оказалось, что, судя по различным источникам данных и способности компаний приносить выгоду своим акционерам, финансовая производительность этих компаний в долгосрочной (10–15 лет) перспективе остается значительно выше рыночной, особенно высокосознательных компаний. (Более подробную информацию об этом исследовании можно найти в книге *Firms of Endearment*^{*}, написанной соавтором «Сознательного капитализма» Раджем Сисодиа.)

Нам радостно видеть, что идеи сознательного капитализма находят отклик у все большего количества людей и компаний. Сейчас словосочетание «сознательный капитализм» относительно хорошо известно в сфере бизнеса, СМИ и бизнес-образования во всем мире. В прошлом году мы выступали на сотнях мероприятий по всей планете, пропагандируя этот подход к бизнесу. Пожалуй, самым приятным аспектом этого опыта стало почти повсеместное принятие наших идей. В различных странах — Южной Корее и Бразилии, ЮАР и Австралии, Великобритании и Индии — везде мы находили тех, кто с энтузиазмом относился к нашим принципам. Книга была переведена на несколько языков, в том числе, к нашему особенному удовольствию, на китайский. Наше движение (www.ConsciousCapitalism.org) сейчас присутствует в ряде стран в виде представительств, наряду с местными и региональными представительствами в США.

Хотя мы более, чем когда-либо, убеждены, что высокая сознательность бизнеса многократно увеличивает его положительный эффект, мы видим, что многие весьма уважаемые компании мирового масштаба — например, Panera Bread, Union Square Hospitality Group, Tata, Mahindra & Mahindra, Marks & Spencer и Agilent Technologies — руководствуются собственным вариантом

^{*} Издана на русском языке: *Сисодиа Р., Вольф Д. Б., Шет Дж. Н. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей.* Киев : Баланс Бизнес Букс, 2011.

сознательного капитализма, не используя напрямую этот термин. На самом деле трудно представить себе действительно «нужную миру» компанию, которая нарушала бы любую из четырех базовых установок сознательного капитализма.

Конечно, предстоит еще долгий путь, прежде чем бизнес как общественный институт подвергнется долговременной фундаментальной трансформации и завоеует доверие и уважение людей. Мы надеемся, что после выхода издания четыре наших основных принципа станут базовыми для многих компаний, а не только для таких, как сталелитейное корейское предприятие POSCO, французская компания по защите данных Gemalto, голландский банк Rabobank и южноафриканская строительная фирма Murray & Roberts, которые недавно встали на путь сознательного капитализма.

Мы продолжаем работать над развитием движения сознательного капитализма, сотрудничая с движениями, имеющими сходные цели, чтобы обогатить практику бизнеса, дабы она стала путеводной звездой надежды, возможностей и просвещенной мысли по всему миру. Надеемся, что вы присоединитесь к нам в этом увлекательном путешествии.

*Джон Макки
Радж Сисодиа*



ВВЕДЕНИЕ

Пробуждения

До того как основать с партнерами Whole Foods Market, я учился в двух университетах, где прослушал примерно 120 часов дисциплин по выбору — в основном по философии, религии, истории, всемирной литературе и другим гуманитарным предметам. Я выбирал только то, что было мне интересно, и если курс мне надоедал, то бросал его. Стоит ли говорить, что с такой самостоятельной образовательной стратегией я узнал много интересного и полезного, но так никакой степени и не получил. Я никогда не учился бизнесу и думаю, что на самом деле это со временем сыграло мне на руку. Мне как предпринимателю не пришлось переучиваться, и все возможности для инноваций были к моим услугам. Свою юность я провел в попытках найти смысл и цель собственной жизни.

Эти поиски привели меня к контркультурному движению конца 1960–1970-х годов. Я изучал в то время восточную философию и религию и до сих пор занимаюсь йогой и медитацией. Я изучал экологию. Я стал вегетарианцем и вот уже десять лет им остаюсь. Я два года жил в городской коммуне в Остине, отпустил длинные волосы и бороду. В политическом отношении я склонялся к прогрессизму (или либерализму, или социал-демократии) и придерживался той точки зрения, что бизнес и корпорации по сути своей зло, потому что они эгоистично ищут лишь доходов. Соответственно, я считал, что, по контрасту с ними, общественные организации и правительство — это добро, так как они альтруистически служат интересам общества, а не пытаются извлечь доходы.

Конечно, с таким опытом я был «отлично подготовлен» к тому, чтобы в 1978 году начать свой бизнес. Наша первая компания — лавка натурального питания под названием Safer Way — была магазинчиком площадью менее 300 квадратных метров в старом здании. Мы открыли ее вместе с моей девушкой Рене Лоусон, и наш первоначальный капитал составлял 45 тысяч долларов — именно столько нам одолжили семья и друзья. Мы были очень молодыми (мне было 25, а Рене — 21) идеалистами и бизнес открыли, чтобы продавать людям здоровую еду, зарабатывать себе на достойную жизнь и получать удовольствие от совместной работы.

Хотя мы работали более чем по восемь часов в день, изначально наши зарплаты составляли примерно 200 долларов в месяц, а жили мы с Рене прямо в офисе над магазином. Там не было ни душа, ни ванной, так что мылись мы в посудомоечной машине Hobart прямо в магазине (наверняка это было нарушением каких-то муниципальных санитарных норм). Проработав в Safer Way два года, в 1980-м мы решили переехать в гораздо более крупное помещение, слиться с другим небольшим магазином здорового питания и переименоваться в Whole Foods Market.

Пробуждение первое: открытие бизнеса и превращение в капиталиста

Когда мы основали Safer Way, я придерживался политической философии прогрессивизма, которая учила, что бизнес и капитализм основаны на жадности, эгоизме и эксплуатации потребителей, сотрудников, общества и окружающей среды с целью получения максимальных доходов. Я считал, что доходы — это в лучшем случае неизбежное зло и уж точно не конечная цель, желаемая для общества. Перед тем как основать Safer Way, я участвовал в Остине в кооперативном движении. Как я уже сказал, два года я жил в коммуне, а кроме того, трижды участвовал в различных пищевых кооперативах. В течение нескольких лет я считал, что кооперативное движение — лучший способ реформировать капитализм, поскольку оно основывается на кооперации, а не на конкуренции. Если магазином будут владеть его собственные покупатели, а не жадные до прибылей инвесторы, это обойдется дешевле и будет более справедливо. Я разделял принцип пищевой кооперации — «питание для людей, а не для доходов», однако в конечном счете разочаровался в кооперативном движении,

поскольку оно почти не оставляло место для предпринимательского творчества; чуть ли не все решения были политизированы. Самые политически активные участники контролировали кооперацию, навязывая собственные интересы, и большая часть энергии уходила на то, чтобы решить, какие компании бойкотировать, а не на то, как улучшить качество продукции и потребительских услуг. Я решил, что смогу создать магазин лучше, чем все кооперативы, в которых участвовал, но для этого нужно было стать предпринимателем.

Предпринимательство и открытие бизнеса полностью изменили мою жизнь. Почти все мои представления о бизнесе оказались ложными. В первый же год работы в Safer Way я осознал важную вещь: бизнес основывается не на эксплуатации и вообще не на принуждении. Напротив, его фундамент — сотрудничество и добровольный обмен. Мы по собственной воле ведем торговлю ради общих целей. Никто не обязан продавать и покупать. У потребителей есть конкурентные альтернативы на рынке, у сотрудников — конкурентные альтернативы на рынке труда, у инвесторов — множество возможностей вложить свой капитал, а поставщики могут выбрать из множества потребителей своих товаров и услуг. Инвесторы, работники, управляющий персонал, поставщики — все они должны сотрудничать, чтобы создать ценности для потребителей. Если им это удастся, совместно созданная ценность справедливо разделяется между ее создателями благодаря процессам конкурентного рынка, основанным на общем вкладе каждого из заинтересованных лиц. Иными словами, бизнес — это не игра с нулевой суммой, где есть победитель и проигравший. Здесь выигрывают абсолютно все — и мне это нравится.

Я увидел также, что, несмотря на мои самые честные намерения и желание построить хороший бизнес, существует много проблем. Наши покупатели считали, что наши продукты слишком дороги; сотрудники полагали, что им слишком мало платят; поставщики не хотели снижать цены, потому что наша компания была слишком мала; местный социальный сектор Остина постоянно требовал пожертвований; различные правительственные организации постоянно устанавливали какие-то пошлины, акцизы, штрафы и налоги на бизнес.

Мы ничего не знали о ведении бизнеса, что и аукнулось в первый год: мы потеряли более 50% доверенного нам капитала — 23 тысячи долларов — и поняли, что создать успешный бизнес непросто. Несмотря на убытки, настроенные против бизнеса вообще люди продолжали обвинять нас в том, что мы эксплуатируем покупателей посредством высоких цен, а сотрудников — посредством низких заработков. Несмотря на все свои добрые намерения, я превратился в жадного и эгоистичного бизнесмена. Теперь мои друзья из кооператива

считали меня одним из плохих парней. Да, у меня самого не было сомнений, что я не жадина, не эгоист и не всемирное зло. Я по-прежнему во многом оставался идеалистом, который хотел сделать мир лучше, и считал, что лучше всего это у меня получится, если открыть магазин по продаже здорового питания и создать рабочие места.

После этого я постепенно стал отказываться от социал-демократической философии своей молодости, потому что она перестала адекватно объяснять мир, и стал искать альтернативные способы такого объяснения.

Постоянно поглощая десятки книг по бизнесу в поисках способов удерживать Safer Way на плаву, я перешел к чтению либертарианских экономистов и мыслителей — Фридриха Хайека, Людвиг фон Мизеса, Милтона Фридмана, Джуда Ванныски, Генри Хэзлитта, Роберта Хайнлайна, Мюррея Ротбарда, Томаса Суэлла и других. Я думал: «А это имеет смысл, ведь все так и есть». Мои взгляды на мир коренным образом изменились. Я понял, что добровольный взаимовыгодный обмен привел к беспрецедентному процветанию человечества. Как мы покажем в главе 1, прогресс, которого совместными усилиями добились люди в течение последних 200 лет, просто невероятен. Я понял, что свободное предпринимательство в сочетании с правами собственности, инновациями, диктатурой закона и конституционно ограниченным демократическим правительством приводит к появлению обществ, процветание которых доведено до максимума, и создает условия для счастья и благополучия не только богатых, но и всех членов сообщества, в том числе бедных.

Я стал бизнесменом и капиталистом и обнаружил, что бизнес и капитализм хотя и не идеальны, но в основе своей согласуются с моралью и общественным благом.

Пробуждение второе: о важности заинтересованных лиц и силе любви

Одно из поворотных событий в истории Whole Foods Market случилось более 30 лет назад, в День поминовения в 1981 году, когда у нас еще был только один магазин. Whole Foods существовал к тому времени всего восемь месяцев — мы переехали и переименовались из Safer Way. Наш новый магазин быстро стал пользоваться успехом. Покупателям нравилось совершать у нас покупки, а сотрудникам — у нас работать: они страстно верили в нашу концепцию, могли

достаточно свободно выражать свою индивидуальность, получали удовольствие от общения друг с другом и от обслуживания покупателей. Но в тот день в Остине произошло самое страшное за 70 лет наводнение. Погибло 13 человек, городу был причинен 35-миллионный ущерб (на нынешние деньги это около 100 миллионов долларов). Наш магазин на два с половиной метра ушел под воду. Все оборудование и инвентарь погибли; убытки составили около 400 тысяч долларов. Наводнение буквально стерло нас с лица земли. У нас не было ни сбережений, ни страховки, ни запасного инвентаря. Мы не могли справиться собственными силами и стали банкротами.

Когда собственники и сотрудники пришли в магазин на следующий день после наводнения и увидели все разрушения, у многих из нас на глаза навернулись слезы. Для сотрудников это означало конец лучшей работы в их жизни. Для основателей — конец прекрасной, но короткой мечты. Пока мы отчаянно пытались спасти все, что могли, произошло нечто невероятное и неожиданное: в магазин стали приходить десятки наших покупателей и просто соседей — дело происходило в День поминовения, так что у многих был выходной. Они пришли в рабочей одежде, с ведрами, швабрами и другими полезными инструментами. По сути, они говорили нам: «Давайте, ребята, примемся за работу. Уберем здесь и поставим вас обратно на ноги. Этот магазин не должен умереть. Хватить ныть — время мыть!»

Несложно догадаться, какое воздействие это оказало на нас. Неожиданно мы обрели новую энергию и лучик надежды, которая, возможно, еще не была окончательно потеряна. В течение нескольких следующих недель десятки покупателей продолжали приходить помогать нам с уборкой и ремонтом. Мы спрашивали: «Зачем вы это делаете?» И они отвечали, например: «Whole Foods очень важен для меня. Я даже не уверен, что хотел бы жить в Остине, если бы здесь не было Whole Foods, если бы магазин закрылся. Он очень много для меня значит». Трудно переоценить то влияние, которое оказывали на нас подобные слова. Мы почувствовали такую любовь покупателей, что окончательно решили открыться любой ценой. Мы считали: «Эти люди так нас любят и так много нам дали, что мы обязаны сделать все возможное, чтобы открыть магазин заново и обслуживать их как можно лучше».

Нам помогали не только покупатели. Лавиной шла помощь от других заинтересованных лиц. Все они много сделали для нашего спасения. После наводнения мы стали банкротами и не могли выписывать чеки, так что многие наши сотрудники работали бесплатно. Конечно, запустив бизнес вновь, мы со временем смогли им заплатить, но тогда никакой гарантии того, что

мы откроемся опять, не было. Десятки поставщиков предлагали нам поставлять продукты в кредит, потому что им нравился наш бизнес и они верили, что мы сможем вновь открыться и вернуть им деньги. Конечно, наша компания после этого стала еще более преданно относиться к этим поставщикам, и сейчас, по прошествии более 30 лет, мы продолжаем сотрудничать со многими из них. Инвесторы тоже поверили в Whole Foods Market и потянулись в свои карманы за новыми инвестициями. Банк ссудил нас дополнительным капиталом. Собственно говоря, абсолютно все заинтересованные лица — покупатели, сотрудники, поставщики и инвесторы — сплотились после наводнения и сделали все, чтобы магазин Whole Foods Market не умер и открылся вновь. И мы открылись — всего через 28 дней после наводнения.

Этот опыт объединил нашу молодую компанию. Он показал, что у всех заинтересованных лиц есть потенциал для создания тесных взаимоотношений с нами, все они могут быть к нам неравнодушны и лояльны. Наши сотрудники сплотились, а наша преданность покупателям стала еще более глубокой. Мы поняли, что действительно многое значим для этих людей.

Странно даже подумать, что было бы, если бы нам тогда не помогли. Несомненно, компания Whole Foods Market прекратила бы свое существование. Компания, которая сегодня совершает продаж на 11 миллиардов в год, не пережила бы первый год своего существования, если бы нас так не любили и не проявляли заботу о нас, а этого не произошло бы, руководствуясь мы другими принципами в бизнесе. Много ли «нормальных» компаний способны привлечь целую армию волонтеров из покупателей и поставщиков, способных помочь в трудную годину? Это одна из причин, почему мы так хорошо понимаем значение для бизнеса заинтересованных лиц и силы любви: мы на собственном опыте убедились, как много это значит для успеха. Мы просто не добились бы успеха без этого, да и вообще не смогли бы выжить. Какие еще нужны доказательства значимости заинтересованных лиц, того, что они воплощают собой сердце, душу и жизненную силу предприятия?

Другие пробуждения

Бизнес может быть прекрасным инструментом для обучения и роста как отдельной личности, так и организации. У меня случались и другие пробуждения за последние три десятилетия, пока компания Whole Foods росла

и развивалась. Некоторые из них будут изложены в этой книге. Я понял, наверное, самое важное: жизнь коротка, мы здесь ненадолго. Поэтому необходимо найти проводников, которым мы можем доверять и которые могут помочь нам найти и осознать высшие цели в жизни, пока еще не слишком поздно. Когда мне было двадцать с небольшим, я принял, как оказалось впоследствии, мудрое решение: всю жизнь следовать зову сердца. Это было увлекательное путешествие с приключениями, поиском цели, творчеством, личностным ростом и любовью. Я понял, что в этом мире можно жить с открытым и любящим сердцем. Я узнал, что с помощью силы любви мы можем направить свои глубинные творческие импульсы на достижение высших целей, чтобы этот мир стал намного лучше.

Нашу книгу мы начинаем рассказом о нескольких моих пробуждениях, потому что они кажутся удачной метафорой для развития сознательности в моей жизни и деятельности. Это помогло мне узнать несколько фундаментальных истин о бизнесе, которых до того я не сознавал. Я понял, что миру крайне нужна более содержательная, целостная и гуманистическая философия бизнеса, о нем нужно рассказывать лучше, чем мы привыкли читать в учебниках по экономике, слушать на лекциях в школах бизнеса и даже из уст многих выдающихся лидеров бизнеса.

Почему мы написали эту книгу

Мои собственные пробуждения, приведшие к повышению уровня сознательности, происходили параллельно с эволюцией Whole Foods Market, с путем компании к более глубокому пониманию смысла своего существования и потенциала общественного влияния. И вне пределов своей компании я могу заметить, что многие вещи, связанные с бизнесом и капитализмом, которые так долго были бессознательными, ныне переходят на сознательный уровень. Самая удивительная, но при этом, кажется, оставшаяся без внимания перемена, которую испытало человеческое общество, состоит в том, что мы все вместе начинаем наконец понимать невероятный потенциал бизнеса и капитализма, если они переходят на сознательный уровень!

Мой соавтор Радж Сисодиа прошел свой путь к постижению глубинной правды бизнеса: 28 лет он был профессором, писателем и консультантом многих компаний. Он пришел к схожим со мной открытиям, изучая ряд компаний

(в том числе и Whole Foods Market), которые пользовались любовью покупателей и партнеров и были удивительно успешны, показывая высокие материальные и моральные результаты. Он провел исследование и описал то, что отличает эти компании от прочих, в своей прекрасной книге 2007 года *Firms of Endearment*.

За последние пять лет мы с Раджем вместе с влиятельными лидерами в области бизнеса и мысли работали над тем, чтобы изменить представление о бизнесе, его преподавании и ведении. Мы участвовали в движении «Сознательный капитализм». В 2009 году Радж основал Институт сознательного капитализма, который позднее укрупнился в общественную организацию *Conscious Capitalism*, доверенными лицами которой мы оба являемся.

Наша совместная любовь к развитию невероятного потенциала, которым обладает более сознательная форма капитализма, привела к тому, что нам естественно было писать эту книгу вместе. Нашей основной целью было вдохновить людей на переход к сознательному бизнесу, воодушевляемому высшими целями, которые служат интересам всех основных заинтересованных лиц и объединяют их; на бизнес с сознательными лидерами, которые живут для служения идеалам компании, всех связанных с ней людей и нашей планеты в целом; на бизнес с культурой заботы и внимания, которая превращает работу в такой организации в источник радости и удовлетворения. Мы действительно верим, что так можно создать новый лучший мир. Вместе лидеры бизнеса могут высвободить невероятную мощь бизнеса и капитализма, чтобы создать мир, в котором люди живут в соответствии со своими целями, любовью и творческими импульсами, — мир сочувствия, свободы и процветания. Таково наше понимание сознательного капитализма.

Как организована эта книга

В главе 1 мы даем самые необходимые сведения из истории капитализма свободного предпринимательства: рассказываем, что это такое, как он помог изменить наш мир к лучшему и с какими проблемами сталкивается сейчас. Глава 1 — это еще и призыв к вам, читателям, активно способствовать изменению представления о капитализме. В главе 2 мы более подробно рассказываем об идее сознательного капитализма — более развитой формы капитализма и предпринимательства, которая призвана дать ответы на встающие ныне

вопросы и обещает значительно улучшить будущее. Следующие четыре части книги соотносятся с одним из четырех базовых принципов сознательного капитализма. Главы 3 и 4 части I посвящены цели: мы объясняем ее важность, предлагаем определения некоторых видов целей и описываем, как любая компания может прийти к осознанию своей подлинной цели. После этого мы переключаем внимание на заинтересованных лиц. В главах 5–12 части II мы рассказываем, как сознательный бизнес должен относиться к основным и второстепенным заинтересованным лицам. Мы обсудим также, как можно использовать отношения взаимозависимости, которые существуют между этими агентами, что лежит в основе философии сознательного капитализма. В главах 13 и 14 части III мы перейдем к ключевой проблеме сознательного лидерства: что это такое, как можно культивировать такой подход? Главы 15 и 16 описывают основные элементы сознательной культуры, особенно любовь и заботу, а также подход к управлению, соответствующий такой культуре и выдвигающий вперед ее сильные стороны. В главе 17 мы предлагаем несколько советов по открытию сознательного бизнеса и дальнейшие рекомендации по поводу того, как сделать сознательным уже существующий бизнес. В главе 18, завершающей книгу, мы обсудим, как добиться более широкого и быстрого распространения философии сознательного капитализма, а также предложим кредо сознательного капитализма.

Кроме того, в книге есть три приложения. В приложении А описывается, как и почему сознательный бизнес в долгосрочной перспективе показывает лучшие результаты, чем традиционные виды бизнеса. Приложение Б посвящено сравнению сознательного капитализма с недавно предложенными альтернативами — естественным капитализмом, творческим капитализмом и другими концепциями. Приложение В дает ответы на часто возникающие вопросы и развенчивает мифы о сознательном капитализме.

Примечание. Хотя введение написано от моего имени, остальная книга — это по большей части совместный труд, и в ней употребляется местоимение «мы», даже когда приводятся примеры из деятельности Whole Foods. В нескольких местах, однако, звучит только мой голос — там, где я описываю эпизоды из личного опыта.

Джон Макки



ГЛАВА 1

Капитализм: очаровательный, оклеветанный, опороченный

В течение всей истории ничто из созданного людьми не оказало на них настолько большого и быстрого положительного влияния, как капитализм свободного предпринимательства. Безусловно, это величайшая в мире система с точки зрения инноваций и общественного сотрудничества. Эта система предоставила миллиардам людей возможность включиться в величайшее предприятие — заработать себе на существование и обрести смысл жизни, создавая важные друг для друга ценности. Всего за 200 лет бизнес и капитализм изменили лицо планеты и содержание повседневной жизни большинства людей. Выдающиеся открытия, которые стали следствием этой системы, освободили многих из нас от бессмысленной, тяжелой работы, которая долго была неотъемлемой частью нашего существования, и позволили вести более яркую и наполненную смыслом жизнь. Великолепные технологии сократили время и расстояние, и человечество расселилось в самых отдаленных уголках нашей планеты.

Многое достигнуто, но многое еще предстоит сделать. Возможности сотрудничества людей, которые предоставляет эта замечательная система, реализованы далеко не полностью. Еще не везде в мире разделяют ключевые

принципы капитализма свободного предпринимательства; в итоге мы не так процветаем и не так удовлетворены жизнью, как могли бы.

Почти весь XX век шла длительная интеллектуальная война между двумя диаметрально противоположными социальными и экономическими подходами: капитализмом свободного предпринимательства (свободные рынки и свободные люди) и коммунизмом (диктатура и контролирование правительством экономики). По всем объективным оценкам, капитализм в этой войне победил. США оказались гораздо более динамичны экономически и развиты социально, чем Советский Союз, их основной противник в коммунистическом лагере. То же справедливо и для сравнения ФРГ с ГДР, Южной Кореи с КНДР, Тайваня, Гонконга и Сингапура с Китаем. С падением Берлинской стены в 1989 году на протяжении 1990-х и 2000-х годов государства одно за другим начали обретать бóльшую политическую и экономическую свободу, тем более что плачевные экономические и политические результаты различных социалистических экспериментов XX века выявились уже отчетливо. После перехода к большей свободе многие страны испытали быстрый экономический рост, десятки миллионов бедных смогли уйти от нищеты.

Конечно, западный мир пользуется плодами капитализма свободного предпринимательства уже на протяжении двух веков. Успех капитализма свободного предпринимательства, улучшившего качество жизни разными способами, — самая удивительная, но при этом недостаточно понятая история последних 200 лет. Капитализм породил такие темпы прогресса человечества, которым нет аналогов во всей его истории. Подумайте только, например, о фактах, перечисленных ниже.

- Всего 200 лет назад 85% населения мира жило в крайней бедности (примерно на доллар в день на современные деньги); сейчас же таких людей всего 16%¹, капитализм свободного предпринимательства привел к процветанию миллиардов жителей планеты.
- Как показано на рис. 1.1, средний по миру доход на душу населения с 1800 года вырос на 1000%². В развитых странах этот показатель достиг 1600%, а японский душевой доход с 1700 года вырос на 3500%. Благодаря качественным улучшениям и повышению доступности стандарт жизни среднего американца с 1800 года вырос на 10 000%!³ Но самый удивительный показатель — вероятно, то, что ВВП Южной Кореи с 1960 года возрос в 260 раз и страна из одной из самых бедных в мире стала одной из богатейших и технологически передовых⁴.

Население мира и валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения



Источник: данные из работы Angus Maddison. Statistics on World Population, GDP and Per Capita GDP, 1–2008 AD. Groningen Growth & Development Centre Web page, March 2010, www.ggdcc.net/MADDISON/oriindex.htm.

- За десятки тысяч лет население земного шара росло очень медленно и часто даже уменьшалось: масштабные эпидемии чумы и гриппа уносили миллионы жизней. Примерно в 1804 году, однако, оно достигло миллиарда и в дальнейшем быстро росло, превысив 7 миллиардов, главным образом благодаря прогрессу в гигиене, медицине и сельском хозяйстве⁵.
- За последние 200 лет средняя продолжительность жизни в мире увеличилась до 68 лет, в то время как некогда составляла 30 лет и даже меньше⁶.
- Только за последние 40 лет число голодающих людей в мире снизилось с 26 до 13%⁷. Если сохранятся текущие тенденции, то в XXI веке голод будет практически побежден.
- Из почти полностью неграмотного сообщества мы всего за 200 лет превратились в мир, где читать умеют 84% взрослых⁸.
- С ростом экономической свободы 53% людей живут в странах с демократическим правительством, избираемым всеобщим голосованием, в то время как 120 лет назад это количество равнялось нулю, поскольку даже в демократических странах женщинам или меньшинствам (или обеим категориям) запрещалось голосовать⁹.

- Вопреки распространенному мнению, в процветающих странах более высокий уровень удовлетворенности жизнью. Самоопределение, связанное со свободными рынками, а также более высокий жизненный уровень ведут к большому счастью. Верхний квартиль экономически свободных стран имеет индекс удовлетворенности жизнью 7,5 из 10 по сравнению с показателем нижнего квартиля 4,7¹⁰.

Предприниматели — герои капитализма свободного предпринимательства

В своей недавней книге *Bourgeoisie Dignity* («Достоинство буржуазии») Дейдра Макклоски, экономист из Иллинойского университета в Чикаго, убедительно доказывает, что важнейшими факторами успеха капитализма стали предпринимательство и инновации в сочетании со свободой и достоинством бизнесменов¹¹. Изобретения, которые изменили мир — автомобили, телефоны, керосин, интернет, антибиотики, компьютеры, самолеты, — были сделаны не сами по себе и не по решению правительства. Потребовалось много работы и инноваций. Творческий дух человека, частично индивидуальный, но по большей части кооперативный и кумулятивный, лежит в основе любого экономического прогресса.

Предприниматели — истинные герои в условиях экономики свободного предпринимательства. Прогресс в бизнесе, обществе и мире — результат их усилий. Они решают проблемы, придумывая новые творческие способы существования мира. Они способны увидеть новые возможности и обогатить жизни других, создав нечто не существовавшее до того.

Преподавательница Кендейс Аллен, жена нобелевского лауреата по экономике Вернона Смита, трогательно пишет о том, насколько необходимы в обществе герои-предприниматели и насколько сильное влияние они оказывают на наши жизни: «В конечном счете герой — это представитель чего-то нового: нового времени, новой религии, нового города; основатель нового образа жизни или открыватель нового способа защитить деревню от врагов; открыватель методик или продуктов, которые улучшают жизнь людей и их сообществ. Я делаю из этого вывод, что в современном мире предприниматели, то есть люди, производящие материальные блага, — герои: они так же храбры и дерзки, как те, кто бился с драконами или всемирным злом»¹².

Почему капитализм критикуют

Несмотря на достижение массового процветания, капитализм свободного предпринимательства почти не заслужил признания интеллектуалов и приверженности масс. Почему же его так не любят? Нужно ли его изменить? Или нужно начать думать о нем по-иному?

Вместо того чтобы рассматривать капитализм и предпринимателей как героев нашего времени, их слишком часто превращают в злодеев и обвиняют едва ли не во всем, что нашим критикам эпохи постмодерна вообще не нравится в современном мире. Говорят, что капитализм эксплуатирует работников, обманывает потребителей, порождает неравенство, создавая возможности только для богатых, а не для бедных, гомогенизирует общество, раздробляет общины и разрушает окружающую среду. Предприниматели и другие люди бизнеса обвиняются в том, что ими движут исключительно эгоизм и жадность. При этом надо отметить, что и защитники капитализма часто говорят на языке, который не только не вдохновляет людей, но и провоцирует критику с точки зрения морали, которая утверждает, будто капиталистов интересуют только деньги и доходы и что бизнес может искупить свою вину лишь благодаря «честному труду». Это совершенно неверная точка зрения. Мы считаем, что капитализм так долго критикуется по нескольким причинам:

1. Бизнесмены упустили из виду, что этическая основа капитализма свободного предпринимательства была разрушена экономистами и критиками, которые навязали капитализму узкое, эгоистичное и неверное содержание, не имеющее отношения к его естественному моральному обоснованию. Капитализму нужны новая интерпретация и новая этическая база, которые точно отображали бы его врожденные добродетели.
2. Слишком часто бизнес работает без осознания своих истинных целей и общего влияния, которое оказывает на мир. Тенденция думать в русле обмена услугами приводит к ненамеренным, но при этом неприятным последствиям для людей, общества и планеты, порождая естественную неприязнь.
3. В последние годы в университетах и среди лидеров бизнеса укрепился миф о том, что бизнес должен быть направлен исключительно на максимизацию доходов. Это лишило большинство компаний возможности поддерживать связь с людьми на глубинном уровне.

4. Регулирование со стороны правительства стало чрезмерным, что создало условия для кумовского капитализма, ограничивающего конкуренцию в пользу бизнеса, имеющего хорошие связи. Кумовской капитализм вообще не имеет отношения к капитализму, но считается таковым, поскольку в нем участвуют бизнесмены.

Это серьезные проблемы, и их следует решить, если мы намерены продолжать распространять свободу, достоинство и плоды современности среди тех миллиардов людей на нашей планете, которые по-прежнему пребывают в суровой нужде.

Интеллектуальная кража капитализма

Изначально капитализм строился почти исключительно на идее создания бизнеса для преследования личных интересов. Экономисты, социологи и лидеры бизнеса по большей части игнорировали второй, часто более важный аспект человеческой природы — желание и необходимость заботиться об остальных, интерес к идеалам, которые выходят за рамки эгоизма. Отец-основатель современного капитализма Адам Смит, однако, выделял оба этих мотива. Книгу «Теория нравственных чувств» он написал на 17 лет раньше своего самого знаменитого труда «Исследование о природе и причинах богатства народов». В более ранней книге Смит описал этику, основанную на способности сопереживать и быть неравнодушным к чужим мнениям. Благодаря способности к сопереживанию мы можем понять, как чувствуют себя другие люди, и представить себя на их месте.

Смит далеко опередил свое время как в экономической философии, так и в этических построениях. Если бы интеллектуалы XIX века приняли и внедрились его экономические и этические принципы, мы могли бы избежать тех невероятных распрей и страданий, которые происходили в XIX–XX веках по причинам наличия конкурирующих политических и экономических идеологий. К сожалению, этого не произошло. Этические взгляды Смита по большей части оказались проигнорированы, и капитализм развивался искаженным образом, без своей гуманистической части. Это создало благоприятные условия для этических нападок на капитализм, которые не замедлили появиться. Карл Маркс атаковал капитализм как учение, основанное на эксплуатации рабочего класса. Критики пользовались дарвиновскими идеями выживания наиболее приспособленных, описывая рынки как нечто по природе своей безжалостное и жестокое. Природу рассматривали как «существо с кровавыми когтями и клыками», бизнес тоже считался делом грубым, бездушным и безразличным

людям. Эти описания игнорировали те надежды и возможности, которые потенциально соответствуют капитализму свободного предпринимательства.

Еще одним фактором, который подогревал недоверие к капитализму, была неспособность отличить идеи меркантилизма как игры с нулевой суммой* от идей расширения, характерных для капитализма свободного предпринимательства. Современная неприязнь к капитализму часто строится на неверном мнении о том, что все ресурсы следует делить в равных долях и по справедливости. Но реальность такова, что благодаря искусному сочетанию ресурсов, труда и инноваций благосостояние может быть серьезно улучшено. Бедные станут богаче, а богатые при этом беднее не станут. Общий пирог увеличивается, и каждый получает более крупные куски. Эта идея лежит в основе уникальной и выдающейся способности капитализма создавать материальные блага.

Побочные последствия ведения бизнеса с низкой сознательностью

Если бизнесмены ведут дела, недостаточно осознавая при этом степень понимания цели и влияния бизнеса, то они начинают мыслить в парадигме обмена услугами, что порождает множество вредных и нежелательных последствий. Такие компании считают своей целью максимизацию доходов и рассматривают всех участников этой системы как средство добиться данной цели. Этот подход, возможно, уместен для достижения краткосрочного материального процветания, но цена, которой это процветание дается — системные проблемы в долгосрочной перспективе, — становится все более неприемлемой и недопустимой. Слишком многие компании не могут осознать, насколько существенно их влияние на окружающую среду, на населяющих нашу планету диких и домашних животных, на физическое и психическое благополучие сотрудников и покупателей. Многие компании имеют ужасные рабочие условия, создающие постоянный стресс, и поощряют нездоровые аппетиты и вредные привычки покупателей, однако эти компании считают, что это их не касается и лежит вне сферы их влияния.

* Игра с нулевой суммой (англ. zero-sum game) — любая игра, ожидаемый выигрыш от которой для всех участников в сумме составляет ноль: выигрыш одного игрока равен проигрышу другого. Термин из теории игр. Игры с нулевой суммой противопоставляются играм с положительной суммой, в которых возможны выигрыши всех участников (международная торговля), и играм с отрицательной суммой, когда игра сокращает выигрыш (война за завоевание ресурсов).

В мире корпораций заметны симптомы недовольства и нарушения нормальной деятельности. Средний уровень вовлеченности средних американцев в свою работу в последние десять лет остается на уровне 30% и даже ниже^{*13}. Почти все сотрудники враждебно относятся к своим работодателям. Топ-менеджеры во главе крупных компаний увлеклись личным обогащением за счет компании и заинтересованных лиц. В то время как зарплаты сотрудников в США уже несколько десятилетий пребывают на одном и том же уровне, вознаграждение руководителей взлетело до небес, что ставит под угрозу корпоративную солидарность. Согласно данным Института политических исследований, соотношение зарплаты CEO и средней зарплаты по рынку составляло 42:1 в 1980 году, 107:1 в 1990-м, 525:1 в 2000-м. В последнее время это соотношение колеблется и в 2010 году составило 325:1¹⁴.

Поэтому неудивительно, что репутация бизнеса страдает. Корпорации повсеместно считаются жадными, эгоистичными, эксплуататорскими и недостойными доверия организациями. Особенно упала репутация крупного бизнеса. Институт общественного мнения Гэллапа выявил, что доверие американцев к крупному бизнесу постоянно падает — от 34% в 1975 году до исторического минимума в 16% в 2009-м. В 2011 году отмечен рост — 19%¹⁵.

Миф о максимизации доходов

Очень часто встречающийся миф о том, что конечная цель бизнеса — всегда максимизация доходов инвесторов, по всей вероятности, берет свое начало в работах экономистов начала индустриальной революции. Как он появился? Очевидно, причиной тому стали слишком узкое понимание человеческой природы и неправильное объяснение причин успешности бизнеса.

Во имя создания элегантных математических моделей экономических систем ученые-экономисты приняли тот узкий взгляд, что люди по природе своей склонны максимизировать собственную экономическую выгоду любой ценой. Соответственно, логично предположить, что и бизнес — чистая максимизация доходов. Эти упрощения позволили экономистам создать модели, которые, как казалось, частично объясняют функционирование крупной экономики.

Классические экономисты формулировали свои теории на основе наблюдения за поведением различных предпринимателей и их компаний и описания

* Статистические данные в этой книге отображают положение дел в США, если не указано иное. В какой-то мере их можно считать усредненными по отношению к европейским странам.

этого поведения. Они верно отметили, что успешный бизнес всегда приносит доход и предприниматели, которые организовали этот успешный бизнес и управляют им, всегда ищут способы получения прибыли. Неприбыльный бизнес просто не выживает на рынке свободной конкуренции, поскольку доходы необходимы для того, чтобы бизнес оставался на рынке и процветал. Без доходов предприниматели не могли бы совершить инвестиций, необходимых для обновления обветшавших сооружений и оборудования или для адаптации к постоянно развивающемуся конкурентному рынку. Необходимость в доходах универсальна для любого бизнеса в условиях здоровой рыночной экономики. К сожалению, ранние экономисты зашли гораздо дальше простого описания стремления предпринимателей к доходам как важной цели и заключили, что максимизация доходов — единственная важная цель бизнеса, а сделав еще один лишний шаг, они вскоре сочли, что это вообще единственная цель, которую должен преследовать бизнес. Экономисты классической эпохи от описания поведения успешных предпринимателей при ведении бизнеса перешли к предписанию такого поведения как единственно верного и отнимающего все время. Как же они пришли к подобному заключению?

В США мы часто воспринимаем как должное доступность больших массивов капитала, которые можно вложить в новые предприятия, потому что американская экономика уже более 250 лет генерирует такие массивы. Однако в начале индустриальной революции капитала было относительно мало. Успешные предприятия накапливали доходы, а предприниматели и инвесторы могли обращать накопленный капитал в новые многообещающие возможности на беспрецедентных уровнях. Неудивительно, таким образом, что экономисты-классики были просто зачарованы важностью доходов, потому что доходы были исторически редким явлением, необходимым для постоянного прогресса общества.

Принцип максимизации доходов даже был кодифицирован в корпоративном праве как фактическое определение фидуциарной ответственности. Экономисты и исследователи бизнеса включили эти идеи в свои учебники, которые с тех пор стали формировать мышление любого студента, получающего высшее образование в данной отрасли. Враги капитализма с восторгом приняли эти идеи как уязвимые точки для атаки на его этическую базу, что сразу же стало приносить свои плоды.

Однако предприниматели, создающие успешные компании, за редкими исключениями, не руководствуются целью максимизации доходов. Конечно,

они хотят делать деньги, но не это движет большинством из них. Они хотят делать то, что, с их точки зрения, требуется. Героическая история капитализма свободного предпринимательства — это история предпринимателей, мечты и увлечения которых стали топливом для создания невероятной ценности для их покупателей, сотрудников, поставщиков, общества и инвесторов. Это совсем другая интерпретация, чем та, в которой история рассматривается через призму максимизации доходов. Билл Гейтс основал Microsoft не для того, чтобы стать самым богатым человеком в мире: он увидел в компьютерах потенциал для изменения нашей жизни и первым стал создавать программное обеспечение, которое оказалось настолько удобным, что имеется почти у каждого из нас. Он делал то, что хотел, и в процессе стал самым богатым человеком в мире, но это был побочный результат его деятельности, а не конечная цель.

Миф о том, что максимизация доходов — единственная цель бизнеса, принес репутации капитализма и бизнеса в обществе огромный ущерб. Нужно переосмыслить интерпретацию этой системы, вернув ей прежний, истинный смысл: цель бизнеса — улучшить нашу жизнь и создать ценности для всех заинтересованных лиц.

Чума кумовского капитализма

Подлинный капитализм свободного предпринимательства предполагает строгую отчетность и требует от бизнеса столь же строгой внутренней дисциплины. Более века американская экономика демонстрировала миру, что капитализм свободного предпринимательства может приносить бесчисленные блага всему человечеству. Был создан крупный и процветающий средний класс, что опровергает напрасные утверждения нынешних критиков, будто капитализм свободного предпринимательства по природе своей сосредоточивает богатство в руках привилегированной верхушки за счет всех остальных.

Но по мере увеличения числа правительственных органов появился и новый, мутировавший вариант капитализма — для тех, кто не выдержал конкуренции на рынке, не сумел создать подлинных ценностей и заслужить лояльность заинтересованных сторон. Эти компании стали процветать, используя для личного обогащения власть правительства.

Кумовской капитализм и правительства сплелись в объятиях, поставив узкие эгоистичные интересы меньшинства над благом большинства. Принуждение правительства позволяет таким компаниям получить несправедливые преимущества: появляются меры регулирования, которые сдерживают

конкуренцию; законы, препятствующие выходу на рынок; санкционированные правительством картели¹⁶.

В то время как капитализм свободного предпринимательства обладает внутренними добродетелями и жизненно необходим для демократии и процветания, кумовской капитализм по природе своей аморален и представляет собой серьезную угрозу нашим свободам и благосостоянию. К сожалению, при нашей нынешней системе многие уважаемые бизнесмены вынуждены поневоле переходить на кумовской капитализм — это вопрос выживания.

Двигаться вверх

Вот что мы полагаем самоочевидными истинами: бизнес — благо, потому что он создает ценности. Он этичен, поскольку основан на добровольном обмене. Он благороден, поскольку возвышает наше существование. Он героичен, поскольку вырывает людей из бедности и приводит к процветанию. Капитализм свободного предпринимательства — одна из величайших идей в истории человечества. Но мы все равно можем стремиться к большему. Не будем бояться забраться еще выше.

Сэнди Катлер, председатель правления и CEO Eaton Corporation (всемирной компании по управлению энергией с годовой выручкой более 16 миллиардов долларов), справедливо отметил:

Сейчас, когда по поводу крупнейших организаций общества возникает так много вопросов, бизнес не очень хорошо справляется с тем, чтобы рекламировать себя, — я имею в виду не славословие, а серьезные попытки помочь людям осознать роль формирования капитала, обеспечения благосостояния семей, значение бизнеса для таких учреждений, как школы и университеты, а также для решения множества проблем нашего общества. Абсолютное большинство компаний прекрасно работают, их сотрудники выстраивают интереснейшие карьеры, зарабатывают на жизнь своим семьям и приносят пользу обществу. Об этом и стоило бы рассказать¹⁷.

Капитализм свободного предпринимательства — это не неизбежное зло, каким его часто изображают, а мощная система выявления, использования и умножения человеческой изобретательности и работоспособности, чтобы

создать ценности для остальных. Его нужно защищать не только с точки зрения создания доходов, но и на основе его фундаментальной этичности. Капитализм свободного предпринимательства — это этическая система, основанная на создании ценностей для всех заинтересованных лиц. Деньги — один из способов измерения такой ценности, но определенно не единственный.

Марк Гафни — один из основателей и руководитель Всемирного центра духовности. Признавая огромное влияние капитализма и бизнеса на благополучие людей, он говорит:

Капитализм вырвал из лап бедности больше людей, чем любая иная историческая сила, притом сделал это благодаря свободному обмену. Коммунизм пытался принудительно вырвать людей из бедности, но все кончилось тем, что миллионы были убиты. Что значит вырвать из бедности? Это значит, что дети не умирают, что есть чем накормить все рты, что девочки ходят в школу и получают образование, что рабства более не существует, чего раньше в мире никогда не было. Это значит, что все ценности великих (духовных) традиций задействованы на двух уровнях: положен конец физическому давлению бедности и открыт путь к эмоциональному, моральному, духовному и общественному росту человека.

Конечно, бизнес никогда не ставил себе прямую задачу вырвать людей из бедности — это лишь побочный продукт бизнеса, если вести его умело. Сейчас же бизнес пробуждается и обретает сознательность, понимая, что он сила, обладающая огромной властью и ответственностью. Обретя сознательность, бизнес сможет делать все то же самое, только лучше: дать людям больше равноправия, чувства локтя — и, как ни странно, сможет получить больше доходов, когда все встроится в эту систему¹⁸.

Изменение интерпретации

В каком-то смысле приверженцы капитализма сами вырыли себе яму, в которую упали. Они восприняли как должное слишком узкое определение целей бизнеса и стали работать в соответствии с этими целями, создав, таким образом, самореализующееся пророчество. Если бы они отказались от шаржированного определения капитализма и пришли к более широкому и сложному

варианту, этого бы не случилось. Автор теории заинтересованных сторон Эд Фримен и его коллеги считают:

Бизнес предполагает не просто стремление нажить как можно больше денег, но прежде всего создание ценностей для заинтересованных сторон. Важно проговорить это и убедить бизнесменов действовать в соответствии с этой целью. Мы должны понимать, что именно те крупные и мелкие компании, которые работают на благо заинтересованных сторон, и есть реальная парадигма бизнеса, в отличие от таких уязвимых корпораций, как Enron¹⁹.

Нам нужно заново открыть основные принципы капитализма свободного предпринимательства как самой мощной творческой системы общественного сотрудничества и человеческого прогресса в истории. Затем мы должны переосмыслить свое отношение к бизнесу, чтобы оно отражало и тот факт, что мы находимся в поиске себя, и состояние мира, в котором мы живем. Мы нуждаемся в более широкой и этически убедительной интерпретации капитализма, чтобы продемонстрировать скептикам его истину, красоту, добродетели и героизм. Пора перестать руководствоваться избитыми суждениями о своей корысти и максимизации доходов. Иначе возникнет риск продолжения увеличения числа диктаторских правительств, расцвета кумовского капитализма, а следовательно, и потери нами свободы и процветания.

Те, кто понимает и разделяет принципы жизнеутверждающей силы капитализма свободного предпринимательства, должны вознести его на прежнюю интеллектуальную и моральную высоту. Гафни красноречиво описывает необходимость новой интерпретации капитализма:

Интерпретации — это рассказы, которые наполняют нашу жизнь смыслом. Интерпретация значения бизнеса очень важна не только для бизнес-сообщества, но и вообще для каждого человека. Большинство населения планеты по работе связано с какой-либо формой бизнеса, но по большей части он воспринимается как жадный, эксплуататорский, манипуляционный и коррумпированный социальный институт. Таким образом, большинство населения планеты, получается, поддерживает жадность, эксплуатацию, манипуляцию и коррупцию и содействует их укреплению. А кем люди себя считают, тем они в конце концов и становятся.

Но на самом деле, участвуя в бизнесе, они обеспечивают процветание общества и борются с бедностью. Они обеспечивают стабильные условия для воспитания в семье, помогают создавать школы и места для обмена ценностями, находить смысл жизни, строить отношения и испытывать доверие и чувство близости. Если мы поймем, что мы часть крупнейшей в истории силы, осуществляющей положительные перемены в обществе, то изменим и восприятие себя самих²⁰.

В следующей главе мы вводим ключевые принципы сознательного капитализма — подхода к осмыслению и ведению бизнеса, который обещает изменить интерпретацию бизнеса на более корректную, отражающую его гигантскую созидательную силу.