

Полная здравого смысла и оригинальных идей,
эта книга должна стать обязательной
во всех бизнес-школах.

Independent

ЭТИЧНЫЙ КАПИТАЛИСТ

БИЗНЕС ДОЛЖЕН
ЛУЧШЕ СЛУЖИТЬ
ОБЩЕСТВУ

Дорожная карта к более справедливому
капитализму, который так нужен XXI веку.

Financial Times

Джулиан Ричер

ИЗДАТЕЛЬСТВО
СИНДБАД

Джулиан Ричер

ЭТИЧНЫЙ КАПИТАЛИСТ

БИЗНЕС ДОЛЖЕН ЛУЧШЕ
СЛУЖИТЬ ОБЩЕСТВУ

 ИЗДАТЕЛЬСТВО
СИНДБАД
Москва, 2022

16+

Julian Richer
THE ETHICAL CAPITALIST
HOW TO MAKE BUSINESS WORK BETTER FOR SOCIETY
Copyright © Julian Richer, 2018

First published as *The Ethical Capitalist: How To Make Business Work Better For Society* by Random House Business Books, an imprint of Cornerstone. Cornerstone is part of the Penguin Random House group of companies

Julian Richer has asserted his right to be identified as the author of this Work in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act of 1988.

Published in the Russian language by arrangement with *Random House Books* [an imprint of *The Random House Group Limited*]

Russian Edition Copyright © Sindbad Publishers Ltd., 2021

Перевод с английского Алексея Капанадзе

Ричер Дж.

Этичный капиталист. Бизнес должен лучше служить обществу / Джулиан Ричер ; [пер. с англ. А. Капанадзе]. — М.: Синдбад, 2021.

ISBN 978-5-00131-406-6

Капитализм сбился с пути, считает один из ведущих британских предпринимателей, основатель сети магазинов видео- и аудиотехники *Richer Sounds* Джулиан Ричер. Пресса пишет о компаниях, которые нарушают права работников, обманывают клиентов, уклоняются от уплаты налогов. Общественное недовольство системой растет...

Основываясь на своем сорокалетнем опыте управления бизнесом, Джулиан Ричер утверждает, что этично управляемые предприятия более эффективны, чем те, которые заботятся только о прибыли. В своей книге он рассказывает о простых инструментах, помогающих лучшим руководителям сделать свой бизнес более справедливым, а также поднимает вопросы, на которые современный капитализм должен найти ответ, если хочет выжить и процветать далее.

«Этичный капиталист» — это призыв к новому пониманию целей и смысла бизнеса. Еще есть шанс спасти капитализм от самого себя, — считает Джулиан Ричер.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Корпус Права»
Korpus Prava

© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. Издательство «Синдбад», 2021

Моей жене Розе

ОТ АВТОРА

я отлично понимаю: автор книги, на обложке которой стоит слово «этичный», прямо-таки напрашивается на неприятности. Поэтому признаюсь сразу: лично у меня масса недостатков!

Кроме того, меня могут упрекнуть в непоследовательности: я решительно критикую некоторые черты капиталистической системы, в рамках которой сам весьма преуспел.

Но я убежден, что целей всегда можно достигать лучшими способами. И надеюсь, что мои собственные несовершенства не помешают мне донести до читателя взгляды, которых я твердо придерживаюсь.

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЗА ПЛЕЧАМИ у МЕНЯ более сорока трудных и радостных лет в бизнесе. Я называю себя предпринимателем с гордостью. Но, оглядываясь вокруг, все чаще вижу, как недостойные руководители (в основном мужского пола) стремятся выжать из компании максимум возможной прибыли и тайком вывести средства за границу. Наверняка считают себя очень умными.

Мне хочется верить, что эти отвратительные люди все-таки находятся в меньшинстве. Но именно они чаще других попадают на первые полосы газет, бросая тень на репутацию остальных предпринимателей. Более того, к их сомнительной деятельности люди зачастую относятся со снисхождением — как к неизбежному побочному эффекту капиталистического способа производства.

Я не приемлю такую точку зрения. По-моему, ничто не мешает управлять компанией эффективно и вместе с тем соблюдать этические нормы. Более того, мой личный опыт работы в бизнесе позволяет утверждать, что этичный подход не только не создает препятствий для получения прибыли, но и служит залогом успеха.

Принадлежащая мне торговая сеть *Richer Sounds* существует — и успешно развивается — уже более сорока лет. Она пережила три экономических кризиса и бурный натиск интернет-торговли. Пусть мы не относимся к числу глобальных монстров, но нам хорошо известно, что значит биться за каждый фунт стерлингов на высококонкурентном рынке, претерпевающим колоссальные технологические изменения. В начале 1980-х, с увлечением продавая компоненты Hi-Fi-систем, мы и представить себе не могли, каким способом люди вскоре будут покупать и слушать музыкальные записи (не говоря уже о будущих размерах телеэкранов). Главная причина многолетнего успеха *Richer Sounds* на мой взгляд состоит в том, что мы стараемся действовать этично.

Что я подразумеваю под словом «этично»? Честное, открытое, уважительное отношение к персоналу, клиентам и поставщикам. Смелость брать на себя ответственность за свои поступки, признавать свою вину, если что-то пошло не так, и быть готовым исправить ошибку. Умение воспринимать свою компанию как неотъемлемую часть общества и выполнять перед ним свои обязательства (и я имею в виду не только уплату налогов). Я убежден, что, благодаря такому подходу, мы сознательно вступаем в своего рода замкнутый круг — только не порочный, а напротив, добродетельный. Помимо того, что мы спокойно спим по ночам, честность и справедливость по отношению к покупателям и сотрудникам обеспечивают нам огромное конкурентное преимущество, которое, в свою очередь, подкрепляет наше стремление к справедливости и честности.

На мой взгляд, говоря об этичном бизнесе, важно ответить на два взаимосвязанных вопроса. Во-первых, каковы мотивы и основания для выстраивания этичной организации? Во-вторых, как обществу обеспечить этический контроль над капиталистической системой?

Оговорюсь сразу: я твердо верю в капитализм. Я считаю, что это единственная экономическая система из придуманных человечеством, которая реально обеспечивает возможности для личного благополучия и процветания. В то же время я прекрасно понимаю, что у этой системы есть свои минусы. Порой приходится слышать: если ты капиталист, смирись с недостатками системы — или не называй себя капиталистом. Я категорически с этим не согласен.

ВВЕДЕНИЕ

ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ Я НАЧАЛ РАНО. Когда мне было четырнадцать лет, я за десять фунтов купил подержанный проигрыватель *Bang & Olufsen*, хорошенько его почистил и продал за двадцать два. Полученной прибыли (в 1973 году она примерно равнялась сумме выдаваемых мне карманных денег) оказалось достаточно, чтобы я навсегда подсел на это дело. В семнадцать лет я уже арендовал огромный белый мерседес и каждый вторник и четверг после обеда объезжал на нем Бристоль: я покупал стереосистемы и перепродавал их в местные магазины — это было в начале 1970-х, на пике Hi-Fi-бума. Оставалось сделать следующий шаг — открыть свой магазин. Я сделал это через два года, подыскав крохотное помещение неподалеку от Лондонского моста. Мне как раз исполнилось девятнадцать.

Можно сказать, что моя первая встреча с миром этичного бизнеса произошла еще до того, как я заключил свою первую сделку. В детстве я слышал, как родители рассказывали о своем знакомстве. Оба они, будучи менеджерами, попали на стажировку в филиал *Marks & Spencer* в Килберне. По их словам, в M&S тогда царил атмосфера патернализма — в хорошем смысле слова. Председатель совета директоров регулярно инспектировал все филиалы. Он приезжал на лимузине с личным водителем, но первым делом шел проверять чистоту туалетов для персонала и качество горячей пищи в служебной столовой. Мои родители всегда отзывались об этом человеке с большим уважением. Я рос в убеждении, что компания обязана заботиться о сотрудниках, которые, в свою очередь, будут к ней лояльны. Позже, когда я поступил в Клифтонский колледж, меня вдохновлял пример старосты студенческого общежития Эрнеста Полака и его призыв отправиться на каникулах в ЮАР и принять участие в акциях протеста против апартеида (рискуя получить полицейской дубинкой по голове).

Именно он внушил мне страстную веру в идеалы равноправия — и точно так же много лет спустя я под влиянием жены проникся глубокой верой в христианские ценности.

С того дня, когда я выгодно перепродал первый проигрыватель, я полюбил торговлю. Несомненно, мною двигало стремление к прибыли. Одним из самых мощных побудительных мотивов для меня всегда, особенно в молодости, было желание заработать. Но, начиная строить собственную компанию и учась на своих ошибках, я постоянно помнил о том, что в ведении бизнеса главное — отношение к людям.

Настоящий переворот в моем сознании произошел, когда тридцать с лишним лет назад я прочитал классическое бизнес-пособие Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства». Авторы выделяют несколько ключевых факторов, способствующих, по их мнению, успеху компании, и один из них — это отношение руководства к сотрудникам и клиентам: «Слишком многие руководители забывают об основах — быстродействии, качественном обслуживании клиентов, практических инновациях — и о той истине, что ничего из этого невозможно достичь без преданности буквально каждого сотрудника общему делу». Я начал применять идеи, почерпнутые из этой книги, в своей бизнес-практике и убедился в том, что они и в самом деле работают. В начале 1990-х мне довелось опробовать их в другой корпоративной среде. Меня пригласил к сотрудничеству Арчи Норман, который на тот момент только что возглавил сеть супермаркетов *Asda*. Демографический состав сотрудников *Asda* заметно отличался от нашего, не говоря уже о том, что это была гораздо более крупная компания (около 75 тысяч человек), но нам удалось доказать: подход, основанный на повышении мотивации сотрудников *Richer Sounds*, применим и там, и он ведет к резкому росту производительности труда. В этом отношении люди везде одинаковы: молодые и постарше, женщины и мужчины, занятые полный день или несколько часов — все хотят, чтобы их уважали и ценили. И каждый

способен внести свой вклад в общее дело. Главное — дать им такую возможность.

Это очень простая формула. Чтобы повысить продажи, необходимы два условия: адекватная цена и отличное обслуживание. А вот ключ к отличному обслуживанию клиентов — это высоко мотивированный и хорошо подготовленный персонал (мы в *Richer Sounds* предпочитаем слово *коллеги*). Эти принципы я изложил в книге «Метод Ричера» (*The Richer Way*), показав, как именно они работают. Я постарался доказать, что они годятся для любой компании, как частной, так и государственной. И я глубоко убежден, что и сегодня, четверть века спустя, они не утратили актуальности.

Разумеется, любой бизнес должен быть прибыльным, иначе предприятие разорится, а его сотрудники окажутся на улице. Однако стремление добиться прибыли любыми средствами — вовсе не залог успеха. Если вы получаете прибыль за счет того, что платите сотрудникам и поставщикам абсолютный минимум, а клиентам поставляете низкокачественный товар на невыгодных для них условиях, у вашего бизнеса нет будущего. У клиентов и поставщиков не будет оснований проявлять лояльность к вашему бренду, и при первой же возможности они уйдут к конкурентам. Сотрудники, с которыми плохо обращаются, не будут стараться работать как можно лучше; производительность труда упадет, прибыль снизится, и вы потеряете самые ценные кадры.

И наоборот: стремление поддерживать высокую этическую планку укрепляет бизнес и повышает его конкурентоспособность. Не следует рассматривать этику как приятный бонус — некий довесок, который можно позволить себе в сытые годы. Соблюдение этических норм должно стать основой работы предприятия и той движущей силой, которая поможет выстоять в трудные времена.

Я назвал эту книгу «Этичный капиталист», но я прекрасно понимаю, что бизнесмены не очень-то любят, когда их именуют капиталистами. Им гораздо больше нравится считать себя

предпринимателями или производителями материальных благ — на их взгляд, это звучит достойнее и добавляет им почета и всеобщего восхищения. Однако от правды не скроешься: мы действуем в рамках капиталистической системы, которая и позволяет нам зарабатывать.

Многие полагают, что экономическая система, основанная на частной собственности на средства производства и частной прибыли, несправедлива по своей сути. В ней акцент делается на возможностях людей, а не на их насущных потребностях. А поскольку деньги и власть взаимосвязаны, при капитализме несоразмерно большое влияние получают богатые, тогда как бедные остаются без голоса. Не отрицая этих угроз, я все же полагаю, что капитализм обладает рядом преимуществ, которые не сводятся к банальному обогащению владельцев и акционеров предприятий. Начнем хотя бы с того, что он поощряет трудолюбие. В школе я учился кое-как, потому что не видел никакой пользы от усердной зубрежки. Но стоило мне открыть свой первый магазин (напомню, мне было тогда девятнадцать), я рванул вперед, как сорвавшаяся с поводка гончая. Ничто не могло меня остановить. Я пахал семь дней в неделю и наслаждался этим. С тех пор я научился разумно распределять свои силы и находить баланс между работой и отдыхом, но по-прежнему убежден в том, что предпринимательская энергия — вполне реальная движущая сила. Каждый, кто руководит собственным бизнесом, знает ее мощную мотивирующую силу.

Желание добиться успеха и заработать больше денег побуждает людей изобретать, производить и продавать товары и услуги, нужные другим. Ради этих целей они готовы на многое. Они внедряют инновации и совершенствуют производственные процессы (при условии работы на здоровом, а не на жульническом рынке). Конечно, они получают прибыль. Но в выигрыше и потребители.

В обществе, где свободное предпринимательство подавляется, а экономическая система полностью контролируется государством, где на рынке доминируют

нечистые на руку монополисты и олигархи, потребители страдают. У них крайне ограничен выбор, а качество товаров и услуг постоянно падает.

Желание зарабатывать приводит к созданию рабочих мест. Если вы начнете изготавливать и продавать некий продукт как индивидуальный предприниматель, то, конечно, заработаете сколько-то денег, но ваша прибыль будет гораздо больше, если вы наймете людей, которые будут работать на вас. Переход от производителя-одиночки или торговца-одиночки к работодателю дает значительный скачок в прибыльности. Кроме того, становясь частью цепочки производства или поставок, вы косвенно поддерживаете создание рабочих мест для людей самых разных профессий, от дистрибьюторов до аудиторов. Вы и ваши сотрудники платите налоги, а значит, вносите вклад в благосостояние своей страны (к этой теме мы еще вернемся). За счет налогов, которые правительство взимает с частных фирм и их сотрудников, финансируются государственные услуги, выплачивается зарплата врачам, пожарным, учителям и другим работникам бюджетной сферы.

На мой взгляд, едва ли не лучшей иллюстрацией преимуществ капитализма может служить его влияние на местную экономику. Главная улица города с ее магазинами, офисами и прочими коммерческими заведениями — это всегда оживленное место, где жизнь бьет ключом. Уберите эти заведения, заколотите досками витрины — и люди скажут, что жизнь отсюда ушла. Все быстро полетит под откос, ведь то, что мы называем «жизнью» — занятость, разнообразие, движение к цели, — создают именно торговля и бизнес.

Выше я в основном высказывал соображения, связанные с выгодой, но, думаю, было бы в корне неверно сводить мотивацию капиталиста к извлечению прибыли. Предпринимателем движет сложный набор стимулов. Разумеется, стремление «делать деньги» занимает не последнее место, но наряду с ним важную роль играют и другие факторы, в том числе чувство удовлетворения от осознания себя хозяином своего дела: ты даешь людям работу, ты пользуешься

хорошей репутацией, производишь продукцию, пользующуюся спросом, или оказываешь потребителям качественные услуги. Все это мощные побудительные мотивы. То же относится и к сотрудникам. В хорошей фирме люди трудятся изо дня в день не только ради зарплаты. Полагаю, на работе их вдохновляют и другие вещи: они поддерживают хорошие отношения с коллегами, чувствуют себя частью команды и радуются, видя клиентов довольными.

Таким образом, капитализм самыми разными путями приносит пользу и конкретным людям, и обществу в целом. Но я готов признать, что, как и любая другая политико-экономическая система — особенно основанная на стремлении к индивидуальной выгоде и, рискну сказать, жадности, — капитализм создает ряд серьезных проблем и угроз.

В своем худшем проявлении он оборачивается безжалостной эксплуатацией работников, к которым начинают относиться всего лишь как к одному из факторов производства. Даже сегодня существует немало предприятий, владельцы которых в своей повседневной практике недалеко ушли от фабрикантов XIX века, видевших в рабочих исключительно «руки». В результате многолетнего давления, в первую очередь со стороны профсоюзов, рабочие развитых стран добились защиты своих трудовых прав, но худшие из капиталистов всегда будут пытаться обойти эту защиту.

Кроме того, капитализм способен создавать колоссальное социальное неравенство. Еще полтора века назад Карл Маркс отмечал: «Накопление богатства на одном полюсе есть в то же время накопление нищеты [...] на противоположном полюсе». Некоторые утверждают, что создание богатства на одном полюсе автоматически ведет к его созданию и на другом, называя это «эффектом просачивания». Но факты говорят об обратном: в отсутствие какого-либо контроля богатство концентрируется в руках небольшой группы элит, благосостояние которых постоянно увеличивается — в отличие от благосостояния остального населения. В Великобритании уровень материального неравенства неуклонно растет с 1980-х

годов. Сегодня на долю 10 % самых богатых приходится около 30 % национального дохода, тогда как на долю 10 % беднейших — меньше 1 %. Еще более серьезное неравенство наблюдается в распределении богатств: в настоящее время всего 10 % домохозяйств Великобритании владеют более чем половиной всех личных богатств. И этот разрыв постоянно увеличивается.

Разумеется, все мы отличаемся друг от друга, и в определенной степени неравенство неизбежно. Возможно, оно даже желательно. Нет никаких сомнений, что я не стал бы выбиваться из сил, стремясь построить собственный бизнес, если бы изначально не был беден и не хотел заработать больше денег. Большинство из нас работает ради того, чтобы улучшить свою жизнь и жизнь своей семьи. Мы хотим преуспеть, подняться выше по социальной лестнице. Но если люди заперты в нищете, как в клетке, а все заманчивые перспективы доступны только узкому кругу элит, то рано или поздно у людей просто опустятся руки. Какой смысл упираться, если понимаешь, что тебе все равно ничего не светит? И зачем поддерживать общество, которое почти не пытается поддержать тебя? Именно об этом говорит в своей замечательной книге «Капитал в XXI веке» французский экономист Тома Пикетти: рост неравенства в распределении богатства ведет к социальной и экономической нестабильности. Лично мне этот тезис кажется убедительным.

Когда происходит нечто подобное, жизнь богатых и бедных развивается по принципу положительной обратной связи. Бедные попадают в порочный круг нищеты и продолжают беднеть, а богатые все больше богатеют — отчасти потому, что власть и влияние позволяют им добиваться для себя всевозможных привилегий, в том числе налоговых льгот. Далее мы еще поговорим о том, насколько тесно связаны между собой богатство и политическое могущество.

Но парадокс заключается в том, что на самом деле социальное неравенство вредит капитализму. Для процветания бизнеса необходимо, чтобы люди имели работу, стабильный

доход и крышу над головой, — иначе они не смогут спокойно тратить деньги. Нельзя обрекать людей на прозябание внутри экономики низких зарплат, как это происходит в Великобритании, где, по оценкам Инициативной группы по борьбе с детской бедностью, каждый четвертый ребенок растет в нищете, где растет потребность в благотворительных продовольственных фондах и где, по данным Счетной палаты, число бездомных семей с 2011 по 2016 год увеличилось на 60 %. В здоровой экономике деньги должны более широко распределяться и свободно циркулировать, а не выводиться в налоговые гавани, чтобы лежать там мертвым грузом. Кроме того, социальное неравенство дорого нам обходится. Очевидно, что оно вызывает проблемы, решение которых требует огромных затрат. В странах с относительно высоким уровнем материального неравенства, таких как Великобритания, растет преступность, увеличивается число людей, страдающих ожирением, падает грамотность, ухудшается качество здравоохранения, возникает множество других социальных проблем.

Экономист Адам Смит, отец капитализма, утверждал, что главной движущей силой предпринимательской деятельности является корысть. Широко известен его тезис из «Исследования о природе и причинах богатства народов»: «Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов»¹.

Впрочем, сводить систему взглядов Адама Смита к одному этому утверждению было бы ошибкой. «Ни одно общество, без сомнения, не может процветать и быть счастливым, если значительнейшая часть его членов бедна и несчастна», — пишет он в том же трактате. И развивает свою мысль в «Теории нравственных чувств»: «...выражать свое сочувствие другим и забывать самого себя, ограничивать насколько возможно личный эгоизм и отдаваться снисходительной симпатии к другим представляет высшую степень нравственного