



ПРИЧАСТІЕ КАПИТАЛА

Д.В. Смиренберг

Трактат о богатстве, влиянии
и власти над собственной судьбой

Даниил Смиренберг

Причастие капитала

«Автор»

2026

Смиренберг Д.

Причастие капитала / Д. Смиренберг — «Автор», 2026

Почему одни люди создают богатство, влияние и наследие, а другие остаются заложниками обстоятельств? Что на самом деле представляет собой капитал — деньги, власть или образ мышления? «Причастие капитала» — философско-публицистический трактат о природе богатства, власти и человеческого выбора. Это не руководство по инвестициям и не сборник мотивационных советов. Автор исследует принципы, которые на протяжении веков определяли судьбы людей, государств и целых эпох. Через исторические примеры, философские размышления и авторские выводы книга раскрывает капитал как систему ответственности, стратегического мышления, репутации, времени и долгосрочного влияния. «Причастие капитала» адресовано тем, кто интересуется философией, историей, экономикой и психологией влияния и стремится глубже понять закономерности, лежащие в основе человеческих достижений.

© Смиренберг Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Даниил Смиренберг	5
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Даниил Смиренберг Причастие капитала

Даниил Смиренберг ПРИЧАСТИЕ КАПИТАЛА Законы восхождения к власти и богатству

Предисловие

Есть книги, которые учат зарабатывать деньги. Эта книга не из их числа. Она учит тому, что предшествует деньгам — тому строю мысли, тому устройству воли, той архитектуре характера, из которой богатство вырастает так же неизбежно, как урожай вырастает из вспаханной и удобренной земли. Автор, берущийся судить о деньгах, ничего не понимая в природе власти, подобен врачу, который лечит симптом, не видя болезни: он выпишет читателю дюжину рецептов — как экономить, как инвестировать, как открыть дело — и ни один из них не работает для человека, чья внутренняя конституция не готова держать в руках власть, которую деньги неизбежно приносят. Ибо деньги — это не бумага и не цифры на счету. Деньги — это овеществлённая власть, сгусток чужой воли и чужого труда, обращённый в форму, которой можно распоряжаться. И тот, кто не понял этого с самого начала, будет всю жизнь гоняться за деньгами, как собака за собственным хвостом, — то настигая его на мгновение, то теряя вновь, и никогда не понимая, почему богатство утекает у него сквозь пальцы, точно вода.

Название этой книги — «Причастие Капитала» — выбрано ане случайно и не для красного словца. Причастие в изначальном смысле этого слова означает приобщение к тайне, доступной немногим; переход через порог, за которым человек уже не тот, кем был прежде. В древних культах посвящённый, пройдя обряд, получал не просто новое знание — он получал новую природу, новый взгляд на вещи, которые прежде казались ему обыденными. Так и здесь: эта книга не претендует быть учебником по экономике или сборником полезных советов для среднего класса. Она претендует быть порогом. Тем порогом, за которым читатель начинает видеть механизмы, управляющие богатством и нищетой, славой и забвением, восхождением и падением — механизмы, скрытые от большинства не потому, что они засекречены, а потому, что большинство не желает видеть их такими, какие они есть, предпочитая утешительные иллюзии о справедливости, равенстве возможностей и вознаграждении за добродетель.

Никколо Макиавелли писал своего «Государя» не для того, чтобы учить добродетели — он писал его для того, чтобы описать мир таким, каков он есть, а не таким, каким его хотелось бы видеть моралистам. Это различие — между тем, что есть, и тем, что должно быть, — он сам называл главным различием, отделяющим людей, желающих выжить в реальном мире, от людей, желающих лишь тешить себя красивыми словами о нём. Мы наследуем этот же принцип, перенося его из области государственного правления в область накопления и удержания капитала — ибо законы власти универсальны, и государь, правящий землями, подчиняется тем же законам человеческой природы, что и человек, строящий финансовую империю. Меняются декорации — трон сменяется советом директоров, армия сменяется капиталом, вассалы сменяются партнёрами и наёмными работниками, — но пружины, приводящие в движение

всё это, остаются прежними: страх и надежда, зависть и восхищение, жадность и тщеславие, преданность и предательство.

Роберт Грин, столетия спустя, систематизировал похожую мудрость в иной форме — в форме законов, кратких и безжалостных, иллюстрированных историческими примерами от древнего Китая до европейских дворов Нового времени. Мы заимствуем у него не букву, но метод: искусство извлекать из истории повторяющиеся закономерности человеческого поведения и облекать их в форму, применимую здесь и сейчас, тем, кто желает не философствовать о власти, а обладать ею.

Аудитория этой книги — не праздный читатель, ищущий развлечения, и не студент, готовящийся к экзамену по истории экономических учений. Эта книга адресована человеку, который уже почувствовал в себе голод — тот самый голод к достижению, к росту, к тому, чтобы перестать быть управляемым обстоятельствами и начать управлять ими самому. Если этот голод в вас есть, читайте дальше. Если его нет — отложите эту книгу, ибо она бесполезна и даже опасна для того, кто ищет в жизни лишь покоя.

Книга первая. Оглашение

Прежде чем человек допускается к подлинному таинству, в древней традиции его надлежит огласить — наставить, испытать, подготовить к тому, что ему предстоит принять. Шесть Частей, составляющих эту первую Книгу, служат именно такому оглашению: они закладывают понимание природы власти, учат искусству государя собственного капитала, обращаются напрямую письмами, спорят с самими собой в диалогах, вглядываются внутрь в медитациях и, наконец, замыкают круг взглядом на судьбу целых династий сквозь поколения. Тот, кто пройдет через все шесть Частей Оглашения, будет готов к Книге Второй — собственно Причащению.

Часть первая. Природа власти и капитала

Глава 1. О природе желания и происхождении неравенства

Прежде чем говорить о стратегиях накопления богатства, необходимо остановиться на вопросе куда более фундаментальном и куда более неприятном для слуха большинства: откуда вообще берётся неравенство между людьми, и почему оно неизбежно при любом устройстве общества, при любой политической системе, при любом распределении стартовых возможностей? Ответ на этот вопрос отвергается современной культурой с почти религиозным упорством, ибо культура эта построена на утешительном мифе о равенстве — мифе полезном для сохранения общественного спокойствия, но губительном для того, кто хочет понимать устройство мира, а не тешить себя иллюзиями о нём.

Люди не равны — не равны от рождения, не равны в желаниях, не равны в способности эти желания реализовывать. Один рождается с холодным умом, способным просчитывать последствия своих действий на годы вперёд; другой — с горячим сердцем, толкающим его к сиюминутным удовольствиям и порывам. Один воспитан в семье, где разговоры за ужином касались капиталовложений и рыночных возможностей; другой — в семье, где деньги обсуждались лишь как источник вечной тревоги и нехватки. Это неравенство закладывается прежде, чем ребёнок успевает произнести первое слово, и никакая социальная политика, никакое перераспределение ресурсов не в силах устранить его полностью, ибо оно коренится не только во внешних обстоятельствах, но и во внутренней архитектуре личности, в самой структуре желания.

Здесь стоит обратиться к истории семейства Медичи — истории, ставшей хрестоматийной именно потому, что она с пугающей ясностью иллюстрирует механизм, о котором идёт

речь. Джованни ди Биччи де Медичи, основатель финансового могущества рода, не был аристократом по крови — он происходил из семьи среднего достатка во Флоренции конца четырнадцатого века, городе, полном банкиров и торговцев, где конкуренция за капитал была беспощадной. Что отличало Джованни от сотен других флорентийских дельцов, начинавших с похожих позиций? Не удача, как любят объяснять моралисты, желающие видеть в успехе счастливое стечение обстоятельств, а не результат воли. Джованни отличало ясное понимание того, что власть в республике, формально управляемой гильдиями и советами, реально принадлежит тому, кто держит в руках кредит — то есть возможность одолжить деньги нуждающемуся правителю, торговцу, даже самому папе римскому, и тем самым поставить его в положение должника, обязанного благодарностью и лояльностью.

Внук Джованни, Козимо де Медичи, довёл эту стратегию до совершенства, а его потомок Лоренцо, прозванный Великолепным, превратил банковское могущество в культурную и политическую гегемонию, которая на столетия определила облик не только Флоренции, но и всей Италии эпохи Возрождения. Что примечательно в этой истории — и что систематически замалчивается в популярных пересказах, предпочитающих сентиментальный нарратив о меценатах-покровителях искусств, — так это то, что подлинным фундаментом власти Медичи была не любовь к прекрасному, а беспощадное понимание механизмов зависимости. Медичи ссужали деньги не из щедрости, а из расчёта: должник, будь то король Англии Эдуард Четвёртый или сам понтифик, становился заложником собственного долга, и эта заложенность конвертировалась в политическое влияние куда более надёжное, чем армии или родственные союзы.

Здесь мы подходим к первой фундаментальной Заповеди Причастия, которая будет красной нитью проходить через всю эту книгу: **власть проистекает не из обладания ресурсом, а из контроля над зависимостью других от этого ресурса.** Человек, скопивший состояние и держащий его при себе, подобен скупцу, сидящему на сундуке золота в запертой комнате, — он богат на бумаге, но бессилён в реальности, ибо его богатство не порождает никакой зависимости, а значит, не порождает и никакой власти. Истинное накопление капитала начинается не с вопроса «как мне заработать больше денег», а с вопроса куда более острого и куда менее удобного: «как мне стать необходимым для тех, кто обладает ресурсами, властью или влиянием, так, чтобы моя незаменимость конвертировалась в постоянный поток выгоды в мою пользу?».

Разумеется, немедленно найдётся моралист, готовый возразить, что подобное понимание власти цинично, что оно сводит человеческие отношения к голому расчёту, лишённому благородства и искренности. На это можно ответить лишь то, что отвечал в подобных случаях Макиавелли своим критикам: мы описываем мир таким, каков он есть, а не таким, каким его хотелось бы видеть тем, кто предпочитает удобные иллюзии неудобной правде. И правда состоит в том, что каждый человек, достигший подлинного, устойчивого, передающегося по наследству богатства — от флорентийских банкиров пятнадцатого века до американских магнатов девятнадцатого и технологических предпринимателей века двадцать первого, — интуитивно или сознательно понимал и применял именно этот принцип: не просто накапливать ресурс, но конструировать зависимость окружающих от собственного положения.

Рассмотрим историю иного порядка, отделённую от флорентийских банкиров четырьмя столетиями и целым океаном, — историю Джона Дэвисона Рокфеллера, основателя Standard Oil и одного из богатейших людей в истории человечества. Рокфеллер начинал свой путь скромным бухгалтером в Кливленде, юношей без знатного происхождения, без унаследованного капитала, без связей в высших эшелонах американского бизнеса середины девятнадцатого века. Что позволило ему за считанные десятилетия построить нефтяную империю, контроли-

ровавшую свыше девяноста процентов переработки нефти в Соединённых Штатах? Популярный миф приписывает это исключительной деловой хватке и трудолюбию — качествам, безусловно необходимым, но недостаточным для объяснения масштаба достигнутого. Подлинная причина заключалась в ином: Рокфеллер понял раньше и глубже своих конкурентов, что контроль над логистикой — над железнодорожными тарифами, над бочкотарным производством, над трубопроводами — важнее контроля над самой добычей нефти. Он не просто продавал керосин; он выстраивал систему, в которой каждый нефтепереработчик Америки в конечном счёте зависел от его благосклонности при получении транспортных скидок, о которых конкуренты и не подозревали, — скидок, добытых благодаря тайным соглашениям с железнодорожными компаниями, ставившим Standard Oil в положение структурного превосходства, недостижимого для честной ценовой конкуренции.

Здесь важно остановиться и осмыслить нравственную неоднозначность подобных методов — неоднозначность, которую эта книга не намерена ни оправдывать полностью, ни осуждать лицемерно. Рокфеллера при жизни называли безжалостным хищником, разрушителем честной конкуренции, и в глазах многих современников он таковым и являлся. Но задача этой книги — не судить исторических деятелей по меркам благочестия, а извлекать из их опыта работающие закономерности власти, предоставляя каждому читателю самому решать, где для него проходит граница дозволенного. Ибо история власти и капитала — это не история святых. Это история людей, понявших определённые механизмы человеческой природы раньше и глубже своих современников и не постеснявшихся применить это понимание на практике, невзирая на то, одобрит ли их потомство.

Возвращаясь к вопросу о неравенстве, с которого начиналась эта глава: неравенство существует не потому, что мир несправедлив в каком-то метафизическом смысле, а потому, что желание богатства и власти — при всей универсальности этого желания в человеческой природе — сочетается крайне неравномерно со способностью это желание методично, терпеливо и без иллюзий реализовывать. Большинство людей хочет денег. Меньшинство готово понять подлинные механизмы, которыми деньги обретаются и удерживаются, — механизмы, зачастую противоречащие тому, чему учат в школе, в церкви, в популярных телепередачах о финансовой грамотности. И совсем ничтожное меньшинство готово, поняв эти механизмы, действовать в соответствии с ними последовательно, без колебаний, без того чтобы позволить угрызениям совести или страху перед общественным осуждением остановить себя на полпути.

Эта книга написана для того самого ничтожного меньшинства — или, точнее, для тех, кто желает в него войти.

Глава 2. Деньги как форма власти, а не как цель

Существует распространённое и крайне вредное заблуждение, разделяемое подавляющим большинством людей, стремящихся к богатству: заблуждение, будто деньги суть конечная цель, к которой следует стремиться напрямую, будто накопление денежной суммы само по себе есть венец усилий и высшая награда за труды. Это заблуждение столь же наивно, как убеждение полководца, будто цель войны — захват как можно большего числа знамён противника, а не установление контроля над территорией, ресурсами и волей побеждённого народа. Знамя — лишь символ победы, но не сама победа; так и денежная сумма на счету — лишь символ власти, но не сама власть, если она не преобразована в нечто, порождающее дальнейшую власть.

Человек, воспринимающий деньги как цель, неизбежно останавливается, достигнув определённого уровня комфорта: он покупает дом, автомобиль, откладывает на старость — и на этом его стратегическое мышление иссякает, ибо цель как будто бы достигнута. Человек же, понимающий деньги как форму власти — как инструмент, посредством которого можно

изменять поведение других людей, открывать себе доступ туда, куда закрыт доступ прочим, приобретать информацию раньше конкурентов, покупать время и внимание тех, чьё время и внимание наиболее ценно, — такой человек никогда не останавливается, ибо власть, в отличие от денежной суммы, не имеет верхнего предела насыщения. Богатство, направленное на приобретение статуса потребления — вилл, яхт, часов, — является богатством, съедающим само себя. Богатство же, направленное на приобретение рычагов влияния — контрольных пакетов акций, эксклюзивных прав, монопольного доступа к ресурсу, лояльности ключевых людей, — является богатством, порождающим само себя, ибо каждый рычаг влияния, будучи задействован, создаёт условия для приобретения следующего рычага.

Обратимся здесь к истории рода Строгановых — истории, малоизвестной западному читателю, но исключительно поучительной именно потому, что она демонстрирует те же самые закономерности власти на почве, весьма далёкой от флорентийских палаццо или кливлендских нефтеперерабатывающих заводов. Строгановы, начавшие как поморские солепромышленники в шестнадцатом веке, сумели превратить контроль над солеварнями Прикамья в нечто неизмеримо большее: они получили от царя Ивана Грозного право осваивать и облагать данью необъятные земли за Уралом, снарядили экспедицию Ермака, положившую начало присоединению Сибири к Московскому государству, и в итоге стали не просто богатейшими купцами, но фактическими соправителями целого региона, обладателями частной армии, собственного суда и права чеканки монеты. Что примечательно: соль, с которой начиналось состояние Строгановых, была лишь первой ступенью — истинное могущество рода родилось не из соли, а из того, что Строгановы сумели конвертировать локальный экономический ресурс в стратегическое партнёрство с государством, сделав себя незаменимыми поставщиками не просто товара, но геополитической экспансии. Именно эта конвертация — от товара к незаменимости, от незаменимости к власти — есть сущность того принципа, о котором говорилось выше.

Схожим образом стоит рассмотреть иную страницу русской экономической истории — эпоху, отстоящую от Строгановых на четыре столетия и представляющую собой едва ли не лабораторный эксперимент по изучению того, как рушится и заново складывается система собственности и власти в кратчайшие исторические сроки. Распад советской плановой экономики в начале девяностых годов создал беспрецедентную ситуацию: колоссальные промышленные и сырьевые активы, десятилетиями находившиеся в государственной собственности, в течение нескольких лет перешли в руки частных лиц. Это был момент истории, когда — как, пожалуй, ни в какой другой стране двадцатого столетия — можно было наблюдать в чистом, почти обнажённом виде принцип, согласно которому подлинное богатство добывается не производительным трудом как таковым, а способностью первым понять новые правила игры, первым выстроить связи с теми, кто распределяет права собственности, и первым занять позиции контроля над ресурсами, чья ценность станет очевидна лишь впоследствии.

Люди, наблюдавшие за приватизацией российских промышленных гигантов в девяностые годы, разделились на два типа сообразно тому, как каждый из них воспринимал ваучеры и акции приватизируемых предприятий: подавляющее большинство граждан видело в них клочки бумаги сомнительной ценности и торопилось обменять их на нечто немедленно осязаемое — бутылку водки, товары первой необходимости, скромную сумму наличных. Меньшинство же — те, кто впоследствии составил костяк новой российской деловой элиты, — увидело в этих бумагах именно то, чем они были на самом деле: юридическое право на долю в контроле над активами, чья реальная стоимость на порядки превышала сиюминутную рыночную цену, назначенную растерянным и обнищавшим населением. Это различие в восприятии — не различие в информированности, ибо информация была формально доступна всем в рав-

ной степени, а различие в способности видеть будущую ценность там, где большинство видит лишь настоящую бесполезность, — есть, возможно, самый чистый пример принципа, о котором пойдёт речь на протяжении всей этой книги: власть и богатство достаются не тому, кто просто работает усерднее прочих, а тому, кто раньше и яснее прочих понимает, во что вскоре превратится нынешний хаос, и успевает занять позицию контроля прежде, чем это понимание станет всеобщим.

Разумеется, эта эпоха российской истории породила и колоссальные социальные издержки, и глубочайшее чувство несправедливости у миллионов людей, оставшихся у разбитого корыта в то время, как горстка предприимчивых деятелей в считанные годы обрела состояния, сравнимые с состояниями средневековых монархов. Эта книга не намерена ни превозносить, ни оправдывать подобные издержки — она лишь настаивает на том, что закрывать на них глаза так же бессмысленно, как закрывать глаза на жестокость флорентийских банковских войн или беспощадность рокфеллеровских методов вытеснения конкурентов. История власти и капитала пишется не добродетельными руками, и тот, кто желает понять её законы, должен быть готов взглянуть на них без розовых очков морализаторства.

Из всего сказанного вытекает вторая фундаментальная Заповедь Причастия: **деньги обретают подлинную силу лишь тогда, когда они конвертированы в контроль — контроль над активом, над информацией, над зависимостью других людей, — а не тогда, когда они просто накоплены и хранимы.** Рубль, доллар или флорин, лежащий мёртвым грузом на счету, есть лишь потенциальная власть, ожидающая своего часа; та же самая сумма, вложенная в приобретение контрольного пакета, в эксклюзивный контракт, в лояльность ключевого человека, в информацию, недоступную конкурентам, — есть власть уже реализованная, действующая, порождающая новые возможности с каждым днём своего существования. Тот, кто желает войти в число избранных — тех, кто, говоря языком этой книги, приобщился к подлинному Причастию Капитала, — должен с самого начала своего пути отучить себя мыслить категориями накопленной суммы и приучить себя мыслить категориями приобретённого контроля.

Скептик может возразить, что примеры Строгановых, приватизации девяностых, Медичи и Рокфеллера — примеры ушедших эпох, эпох, когда правила игры были грубее, а государственные институты слабее, и что в отлаженном, зарегулированном мире двадцать первого века подобные механизмы более неприменимы. Это возражение было бы справедливо, если бы природа власти менялась в зависимости от технологического уклада эпохи. Но она не меняется — меняется лишь декорация, в которой разыгрывается всё та же пьеса, и всякий, кто наблюдал за становлением капиталов последних двух десятилетий внимательным, лишённым иллюзий взглядом, без труда обнаружит те же самые Заповеди Причастия, работающие с прежней неумолимостью, лишь облечённые в одежды стартапов, платформ и цифровых экосистем.

Возьмём историю превращения интернет-магазина книг в компанию, определяющую саму инфраструктуру мировой цифровой торговли, — путь, пройденный Amazon под руководством Джеффа Безоса. На протяжении почти двадцати лет своего существования Amazon сознательно и методично отказывался демонстрировать прибыль в привычном для инвесторов смысле слова, реинвестируя буквально каждый доллар выручки в расширение складской и логистической инфраструктуры, в облачные вычислительные мощности, в подписочные сервисы, привязывающие покупателя к экосистеме компании столь плотно, что уход к конкуренту становился психологически и практически неудобным. Наблюдатели, воспитанные на классических финансовых показателях, десятилетиями недоумевали, как компания без при-

были может стоить дороже целых национальных экономик; ответ заключался в том, что Безос строил не прибыльный магазин, а инфраструктуру зависимости — облачный сервис Amazon Web Services, изначально задуманный как побочный продукт для внутренних нужд компании, превратился в стеновой хребет, на котором ныне держится значительная часть мирового интернета, от стартапов до государственных ведомств, — и та компания, что предоставляет инфраструктуру, на которой строят свой бизнес тысячи других компаний, обладает властью несравненно большей, нежели любая прибыль, отражённая в квартальном отчёте.

Иной, во многом противоположный пример — история распространения биткойна и криптовалютных активов в первое десятилетие их существования. Здесь мы вновь встречаем в чистом виде принцип, уже показанный на примере российской приватизации: подавляющее большинство людей, впервые узнавших о существовании биткойна в начале десятых годов, видело в нём либо мошенническую схему, либо забаву технических энтузиастов, лишённую какой бы то ни было реальной ценности, — и лишь ничтожное меньшинство разглядело в новом цифровом активе будущую форму собственности и обмена стоимостью, свободную от контроля центральных банков и государственных границ. Те, кто в тот момент, когда монета стоила считанные центы или доллары, приобрёл значительные объёмы актива, руководствуясь не спекулятивным азартом, а трезвым расчётом на грядущее изменение самого понятия денег, десятилетие спустя обнаружили себя обладателями состояний, недостижимых никаким иным трудом за столь короткий срок. Существенно здесь не столько само техническое новшество, сколько неизменность человеческой психологии: большинство по-прежнему инстинктивно отвергает новое как подозрительное и бесполезное, и это коллективное отвержение раз за разом создаёт возможность для тех немногих, кто способен видеть сквозь пелену общего скептицизма.

Наконец, нельзя обойти вниманием и путь Илона Маска — фигуры, вызывающей у современников крайне противоречивые чувства, но безусловно демонстрирующей ещё одну грань той же самой Заповеди Причастия применительно к двадцать первому веку: власть в эпоху всеобщей связности и социальных сетей обретается не только через контроль над капиталом или инфраструктурой, но и через контроль над вниманием и общественным нарративом. Компании, которыми управлял Маск, зачастую убыточные по традиционным финансовым меркам на протяжении долгих лет своего существования, тем не менее получали доступ к капиталу, к талантливым инженерам, к государственным контрактам и к лояльности миллионов потребителей именно потому, что их основатель методично выстраивал вокруг себя и своих предприятий нарратив избранности, нарратив причастности к будущему, к которому обычному инвестору или потребителю хотелось прикоснуться. Внимание миллионов людей, направленное на одну персону и её начинания, само по себе стало формой капитала, конвертируемой в реальные ресурсы с той же эффективностью, что и золотые слитки Медичи или контрольные пакеты Рокфеллера.

Из всех этих примеров — отделённых друг от друга веками, континентами, политическими системами — вытекает третья Заповедь Причастия, завершающая настоящую главу: **тот, кто первым распознаёт зарождающуюся форму ценности прежде, чем она станет очевидной большинству, — будь то нефть, цифровая инфраструктура, криптографический протокол или само человеческое внимание, — получает возможность занять позицию контроля над этой ценностью прежде, чем цена входа в неё возрастет многократно, и это опережающее распознавание есть, возможно, самый надёжный и наименее зависящий от происхождения или связей источник подлинного восхождения.** Именно поэтому эта книга не устаёт повторять: деньги — это форма власти,

обретаемая не хранением, а движением; не осторожностью, а опережающим пониманием того, куда движется мир прежде, чем это понимание станет всеобщим достоянием.

Глава 3. Иллюзия морали в мире достижений

Ни одна тема не вызывает столько лицемерия, сколько тема морали в устах тех, кто уже достиг вершины. Взойдя на гору, восходитель охотно рассуждает о добродетели терпения и честного труда перед теми, кто ещё карабкается по склону, — и крайне редко вспоминает о верёвках, которые обрезал, о попутчиках, которых оставил замерзать в снегу, о чужих запасах кислорода, которыми воспользовался в критический момент. Это не обвинение, а констатация закономерности: мораль в мире достижений устроена асимметрично, она всегда написана языком тех, кто уже наверху, и адресована тем, кто ещё внизу, — и понимание этой асимметрии есть, возможно, самый неудобный, но и самый необходимый шаг на пути того, кто желает совершить восхождение сам, а не оставаться вечным слушателем чужих проповедей о честности.

Никколо Макиавелли понимал эту асимметрию яснее большинства мыслителей своего времени, и именно за это понимание его имя на протяжении пяти столетий употребляется как синоним коварства и беспринципности — притом что сам он лишь описывал наблюдаемое, а не изобретал его. В своих рассуждениях о государе он прямо указывал, что правитель, желающий удержаться у власти, обязан уметь казаться милосердным, верным слову, человечным, набожным — но не обязан действительно быть таковым при каждом удобном случае, ибо тот, кто неукоснительно придерживается всех добродетелей на деле, среди врагов, готовых использовать любую слабость, неминуемо погибнет. Здесь кроется ключевое разграничение, необходимое для понимания того, о чём пойдёт речь в этой главе: существует мораль как внутреннее переживание, как совесть, терзающая или, напротив, умиротворяющая отдельного человека, — и существует мораль как публичный инструмент управления восприятием, как одежда, в которую облачают свои действия те, кто желает, чтобы эти действия были приняты обществом. Смешение этих двух категорий — самая частая ошибка тех, кто наблюдает за миром власти со стороны и удивляется очевидному лицемерию его обитателей.

Обратимся вновь к семейству Медичи, но на этот раз не к их банковским операциям, а к тому, ради чего они, по расхожему мнению, вошли в историю, — к покровительству искусства. Козимо де Медичи финансировал строительство библиотек, монастырей, заказывал произведения у Донателло и Фра Анджелико; его внук Лоренцо Великолепный собрал вокруг себя выдающихся гуманистов и художников своей эпохи, включая молодого Микеланджело. Популярная историческая память сохранила образ Медичи именно как щедрых меценатов, чья любовь к прекрасному определила облик итальянского Возрождения. Однако при внимательном изучении обнаруживается, что меценатство Медичи было не побочным продуктом их избыточного богатства, а тщательно продуманной стратегией легитимации власти, добытой методами, которые современники Медичи считали далеко не всегда безупречными, — методами финансового давления, политических интриг, устранения соперников. Заказывая роскошные капеллы и щедро одаряя церковь, Козимо, как говорят, признавался, что делает это отчасти для успокоения собственной совести за грехи ростовщичества, которое официальная церковная доктрина того времени осуждала как смертный грех, — но не в меньшей степени он делал это для того, чтобы облечь свою власть, добытую золотом и интригой, в одежды набожности и общественного блага, сделав её тем самым неуязвимой для морального осуждения флорентийских сограждан.

Этот же механизм с пугающей точностью повторяется четыре столетия спустя в биографии Джона Дэвисона Рокфеллера. Человек, при жизни прозванный современниками "самым ненавидимым в Америке" за методы, которыми Standard Oil вытесняла и поглощала конкурентов, — методы, включавшие тайные сговоры с железными дорогами, демпинг, направленный

на разорение соперников с последующим их выкупом за бесценок, и системное подавление любой независимой переработки нефти на территории Соединённых Штатов, — этот же человек в последние десятилетия своей жизни превратился в крупнейшего филантропа эпохи, чьё имя ныне ассоциируется прежде всего с Университетом Чикаго, Рокфеллеровским институтом медицинских исследований и фондом, финансировавшим борьбу с эпидемиями по всему миру. Разительный контраст между образом безжалостного монополиста молодых лет и образом просвещённого благодетеля зрелости не был случайностью или внезапным нравственным прозрением — он был закономерным следующим шагом того же самого расчёта, который двигал Медичи: капитал, добытый способами, вызывающими общественное осуждение, нуждается в конвертации не только в дальнейшую власть, но и в общественное одобрение, а *filantropia* в её наиболее показательной форме есть самый эффективный инструмент подобной конвертации, известный человечеству.

Здесь необходимо со всей ясностью сформулировать четвёртую Заповедь Причастия, вытекающую из вышеизложенного: **общественная мораль — это не свод правил, которым подчиняется сильный, а инструмент, посредством которого сильный управляет восприятием себя слабыми; и тот, кто путает искреннее соблюдение морали с её умелой демонстрацией, обречён либо на медленное поражение среди тех, кто демонстрацию использует без колебаний, либо на роль вечного морализатора, наблюдающего за чужим восхождением с почтительного расстояния.** Это не призыв к бессмысленной жестокости или к отказу от всякой этики как таковой — напротив, дальнейшие главы этой книги покажут, что репутация честности и надёжности зачастую является ценнейшим стратегическим активом. Но важно понимать разницу между репутацией как активом, требующим управления, и моралью как внутренним ограничителем, некритично принимаемым за абсолютную истину, продиктованную свыше.

Двадцать первый век не изменил эту закономерность ни на йоту — он лишь придал ей новые формы, куда более изощрённые технически, но идентичные по своей сути. Достаточно взглянуть на феномен, получивший в деловых кругах последних двух десятилетий название ESG — экологического, социального и корпоративного управления, — чтобы обнаружить точную копию рокфеллеровской филантропической стратегии, переодетую в терминологию устойчивого развития. Крупнейшие корпорации мира, чья основная деятельность зачастую строится на моделях, весьма далёких от идеалов экологической чистоты или социальной справедливости, инвестируют колоссальные суммы в публичную демонстрацию приверженности этим идеалам — не потому, что руководство подобных корпораций внезапно охвачено альтруистическим порывом, а потому, что подобная демонстрация конвертируется в доступ к дешёвому капиталу от фондов, ориентированных на устойчивые инвестиции, в лояльность потребителей нового поколения, воспитанных в этике социальной ответственности, и в защиту от регуляторного давления со стороны государств, всё пристальнее следящих за корпоративным поведением. Разоблачение подобной практики под названием "гринвошинг" — то есть имитации экологической ответственности без реального изменения деловой практики — стало общим местом деловой журналистики последнего десятилетия, но обличители редко замечают главное: гринвошинг не есть аномалия или порча изначально благих намерений, он есть прямое и логичное продолжение той же самой закономерности, что двигала Медичи и Рокфеллером, — закономерности, согласно которой мораль в устах и делах сильного есть в первую очередь инструмент управления, а не внутреннее ограничение.

Столь же показателен феномен, получивший название эффективного альтруизма, — интеллектуального течения, распространившегося в кругах молодых предпринимателей технологической индустрии в две тысячи десятые годы и проповедовавшего идею о том, что накопление максимального богатства любыми законными средствами морально оправдано и даже похвально, если впоследствии это богатство направляется на решение важнейших миро-

вых проблем с максимальной измеримой эффективностью. Крах одной из наиболее ярких фигур этого движения, обвинённой впоследствии в колоссальном мошенничестве с клиентскими средствами криптовалютной биржи, обнажил с почти карикатурной ясностью то, о чём говорилось выше: философия эффективного альтруизма служила не столько подлинным нравственным компасом, сколько удобной риторической рамкой, оправдывающей в собственных глазах и в глазах общественности методы накопления капитала, которые при ином идеологическом обрамлении были бы восприняты как обыкновенная алчность.

Стоит подчеркнуть, во избежание неверного толкования: эта книга не утверждает, будто всякая благотворительность лицемерна, а всякий филантроп — тайный циник, расчётливо использующий добрые дела как ширму. Среди людей, раздающих богатство, безусловно встречаются и те, кем движет неподдельное сострадание. Но тот, кто хочет понимать механизмы власти, обязан уметь различать, где заканчивается искреннее побуждение и начинается стратегия управления восприятием, — и, что ещё важнее, обязан понимать, что общество в целом почти никогда не делает подобного различия, принимая демонстрацию добродетели за самую добродетель с готовностью, достойной лучшего применения. Именно эта готовность общества обманываться внешними знаками нравственности и делает управление репутацией столь мощным, столь недооценённым большинством инструментом восхождения.

Глава 4. О страхе и жадности как двигателях рынков

Существует расхожее заблуждение, будто рынки — финансовые, товарные, рынки труда и идей — управляются рациональным расчётом, взвешенным сопоставлением издержек и выгод, трезвой оценкой рисков. Экономисты десятилетиями строили изящные модели, исходявшие именно из этой предпосылки о рациональном действующем субъекте, и десятилетиями же реальность рынков с завидным постоянством опровергала эти модели самым драматическим образом — пузырями, паниками, крахами, иррациональным ликованием и не менее иррациональным отчаянием, охватывающими миллионы участников одновременно, синхронно, будто по команде невидимого дирижёра. Тот, кто желает не просто участвовать в рынке, но управлять своим положением на нём с позиции силы, обязан отбросить иллюзию рациональности и принять куда менее комфортную, но куда более точную картину: рынками управляют не расчёт, а две первобытные силы, роднящие современного трейдера с обитателем саванны, ожидающим нападения хищника или почуявшим добычу, — страх и жадность.

Эти две силы никогда не действуют порознь и никогда не находятся в равновесии; они сменяют друг друга волнообразно, и именно эта волна, а не какой-либо фундаментальный расчёт стоимости актива, определяет большую часть колебаний на любом сколько-нибудь ликвидном рынке. Когда жадность берёт верх, участники рынка перестают спрашивать себя, оправдана ли цена актива его подлинной стоимостью, и начинают спрашивать себя лишь одно: найдётся ли покупатель, готовый заплатить ещё больше через месяц. Когда же страх достигает критической массы, те же самые участники распродают активы по ценам, очевидно заниженным относительно любой разумной оценки, единственно из ужаса оказаться последним, кто не успел выйти из падающего рынка. Тот, кто понимает эту механику не абстрактно, а на уровне интуиции, отточенной наблюдением, получает возможность действовать не синхронно с толпой, а на шаг впереди неё или, что ещё выгоднее, ровно в противофазе с ней.

История голландской тюльпаномании тысяча шестьсот тридцать седьмого года остаётся хрестоматийным примером именно потому, что она демонстрирует механизм жадности в его наиболее чистом, почти лабораторном виде, свободном от посторонних факторов. Луковицы редких сортов тюльпанов, привезённых из Османской империи, в течение нескольких лет выросли в цене настолько, что отдельные экземпляры продавались за суммы, эквивалентные стоимости роскошного дома в центре Амстердама, — притом что покупатель зачастую приобретал не саму луковицу, а лишь фьючерсный контракт на её будущую поставку, инструмент,

до крайности напоминающий современные производные финансовые инструменты. Никакой рациональной оценки садоводческой или эстетической ценности тюльпана не могло объяснить подобных цен: они держались исключительно на общей вере участников рынка в то, что найдётся следующий покупатель, готовый заплатить ещё дороже, — вере, которая, как и всякая коллективная иллюзия, схлопнулась в одночасье, когда на одном из аукционов внезапно не нашлось желающих купить по заявленной цене, и паника, распространившаяся со скоростью лесного пожара, обрушила рынок в течение считанных недель, разорив тысячи участников, поверивших в вечность восходящего тренда.

Три с половиной столетия спустя схожая динамика проявилась в куда более технологически изощрённой форме — в пузыре доткомов конца тысяча девятьсот девяностых годов, когда акции интернет-компаний, зачастую не имевших не только прибыли, но даже внятной бизнес-модели, стремительно росли в цене на одной лишь вере инвесторов в безграничный потенциал новой технологии. Примечательно, что рациональные предупреждения о переоценённости подобных компаний звучали задолго до краха — но голос жадности, помноженный на страх упустить историческую возможность разбогатеть на технологической революции, заглушал любые трезвые расчёты вплоть до момента, когда индекс NASDAQ обрушился более чем на семьдесят процентов от пикового значения, уничтожив триллионы долларов капитализации и разорив миллионы частных инвесторов, поверивших в бесконечность роста.

Кризис двухтысячного восьмого года, порождённый ипотечными деривативами на американском рынке недвижимости, демонстрирует ту же закономерность с ещё более разрушительным масштабом, поскольку в данном случае жадность действовала не только на уровне частных спекулянтов, но и на уровне крупнейших финансовых институтов, чьи риск-модели, теоретически призванные ограничивать иррациональное поведение, сами оказались построены на молчаливом допущении о вечном росте цен на недвижимость — допущении, продиктованном отнюдь не расчётом, а всё той же коллективной жадностью, лишь облечённой в одежды математической строгости. Когда допущение оказалось ложным и цены на недвижимость начали падать, страх распространился по финансовой системе с той же скоростью, с какой веком ранее распространялась паника голландских торговцев тюльпанами, — с той существенной разницей, что теперь эта паника угрожала обрушить не отдельный сегмент рынка, а всю глобальную финансовую систему, что и вынудило правительства ведущих стран мира прибегнуть к беспрецедентным по масштабу мерам спасения банковской системы за счёт налогоплательщиков.

Из всего вышесказанного вытекает пятая, завершающая Часть Первую Заповедь Причастия: **тот, кто научился распознавать в поведении рынка не рациональный расчёт участников, а нарастание одной из двух первобытных волн — жадности либо страха, — обретает возможность действовать вопреки толпе именно в те моменты, когда толпа наиболее уверена в своей правоте, и извлекать выгоду из чужого неконтролируемого возбуждения либо чужой неконтролируемой паники, сохраняя хладнокровие там, где оно совершенно оставило окружающих.** Это умение не даётся легко — оно требует не только интеллектуального понимания механизма, но и определённой закалки характера, способности выдерживать давление коллективного мнения в момент, когда абсолютно все вокруг убеждены в обратном. Именно этой закалке характера, этому искусству сохранять власть над собственными эмоциями там, где толпа их утратила, будет посвящена значительная часть дальнейших рассуждений этой книги.

На этом заканчивается Часть Первая — фундамент, на котором будет выстроено всё дальнейшее здание рассуждений о восхождении к финансовой и иной власти. Мы установили пять Заповедей Причастия: о власти через контроль над зависимостью, о деньгах как форме власти, а не как цели самой по себе, о необходимости опережающего распознавания зарождающейся ценности, об асимметричной природе общественной морали и о первобытных силах

страха и жадности, движущих рынками помимо всякого рационального расчёта. Часть Вторая, к которой мы переходим далее, оставит философские основания позади и обратится к конкретному, практическому искусству действия — искусству, которому в своё время учил государей флорентийский секретарь, но которое ныне мы адресуем тем, кто желает выстроить не государство, а собственную финансовую и деловую империю.

Практикум причастия. История одного восхождения: Дмитрий Соколов

Прежде чем перейти к Части Второй, где мы оставим философские основания позади и обратимся к конкретному искусству действия, задержимся ещё ненадолго на пороге и рассмотрим одну историю целиком — историю вымышленную, но сотканную из вполне реальных нитей российской действительности последних тридцати с лишним лет, историю, в которой все пять установленных нами Заповедей Причастия проявятся не по отдельности, как в предыдущих главах, а сплетённые в единую судьбу одного человека. Читайте её внимательно: по её завершении вам будет предложено несколько вопросов, и то, насколько уверенно вы сможете на них ответить, покажет, усвоили ли вы подлинную суть предшествующих глав, или же прочитали их лишь как занимательное чтение, не тронувшее вашего понимания мира.

Часть первая истории. Котельная.

В тысяча девятьсот девяносто первом году Дмитрию Соколову было двадцать шесть лет, и он работал инженером-теплотехником на машиностроительном заводе в среднем по размеру областном городе, одном из тех промышленных центров, что в советское время строились вокруг одного-двух градообразующих предприятий и целиком зависели от их благополучия. Завод стоял — не в переносном, а в самом буквальном смысле: заказы исчезли вместе с распавшимся союзным Госпланом, зарплату не платили месяцами, а директор, бывший партийный функционер, пребывал в растерянности, свойственной целому поколению советских хозяйственников, не понимавших новых правил игры и продолжавших действовать по инерции, ожидая, что порядок как-то восстановится сам собой.

Соколов, в отличие от большинства коллег, не впал в растерянность. Он рассуждал следующим образом: завод как производственная единица, возможно, обречён — кому в новой экономике нужны фрезерные станки советского образца? Но у завода есть нечто иное, представляющее реальную, неочевидную большинству ценность: собственная котельная, снабжающая теплом не только заводские цеха, но и три жилых квартала города, построенных в своё время специально для заводских рабочих. Котельная — это не станок, теряющий ценность с каждым годом простоя; котельная — это инфраструктура, без которой несколько тысяч человек замёрзнут первой же зимой. Пока директор завода пытался найти покупателей на никому не нужную продукцию, Соколов начал методично выстраивать личные отношения с городской администрацией, отвечавшей за коммунальное хозяйство, предлагая себя в качестве человека, способного разобраться в техническом состоянии котельной и организовать её автономное существование в случае, если завод обанкротится целиком.

Обратите внимание на первый ход в этой истории: Соколов не пытался заработать денег напрямую. Он не открыл ларёк, не занялся челночной торговлей, как тысячи его сограждан в ту пору. Он нашёл узел зависимости — точку, через которую проходила жизненно важная для множества людей нить, — и позиционировал себя как единственного человека, способного этот узел контролировать.

Когда завод официально обанкротился в тысяча девятьсот девяносто третьем году и котельная в ходе приватизации стала отдельным муниципальным предприятием, Соколов, к тому моменту уже полтора года выстраивавший отношения с чиновниками горисполкома и накопивший как формальную техническую квалификацию, так и неформальное доверие в качестве человека, который "разбирается и решает вопросы", был назначен директором этого предприятия. Формально он не владел ничем — котельная оставалась муниципальной соб-

ственностью. Но реально с этого момента тепло в домах нескольких тысяч горожан, а значит, и политическое благополучие городской администрации перед лицом населения зимой, зависело от лояльности и компетентности одного конкретного человека.

Часть вторая истории. Ваучеры и уголь.

Тысяча девятьсот девяносто третий и девяносто четвёртый годы были временем повальной приватизационной чековой кампании, когда каждый гражданин страны получил приватизационный чек, формально дававший право на долю в государственной собственности. Соколов, зарабатывавший на посту директора котельной скромную, но стабильную зарплату — уже само по себе редкость в те годы всеобщей задержки выплат, — начал скупать ваучеры у соседей, коллег и знакомых, предлагая за них живые деньги, пусть и небольшие, но такие, в которых отчаявшиеся, не понимавшие, что делать с непонятными бумажками, люди остро нуждались здесь и сейчас.

К этому времени относится ключевой разговор, определивший дальнейшую судьбу Соколова, — разговор с его старым институтским товарищем, работавшим экономистом в частном угольном разрезе неподалёку от города. Товарищ, куда более образованный в вопросах экономики, чем Соколов, был убеждён, что скупка ваучеров — занятие бессмысленное, поскольку акции большинства промышленных предприятий, в которые эти ваучеры конвертировались, обесценивались быстрее, чем сама бумага чека. "Ты собираешь макулатуру," — сказал он Соколову с явной насмешкой. Соколов, однако, рассуждал иначе: его интересовали не любые ваучеры вообще, а конкретно те, что можно было конвертировать в акции угольного разреза, снабжавшего углём его же котельную и еще десяток аналогичных предприятий области. Он понимал то, чего не понимал его образованный товарищ: значение будет иметь не абстрактная рыночная стоимость акций сегодня, а контроль над поставками ключевого ресурса — угля — в масштабах, которые через несколько лет неизбежно начнут дорожать по мере восстановления промышленного спроса.

Задумайтесь: перед вами — прямая иллюстрация третьей Заповеди Причастия. Товарищ Соколова обладал куда большим формальным знанием экономики. Но знание без способности разглядеть зарождающуюся, ещё не признанную большинством ценность бесполезно. Соколов не был умнее в академическом смысле — он видел дальше, потому что уже стоял на позиции, откуда открывался вид на реальные, физические, а не абстрактные бумажные потоки: тепло, уголь, зависимость целого города от бесперебойности этих потоков.

К тысяча девятьсот девяносто шестому году Соколов, скупив достаточное количество акций через ваучеры и через прямой выкуп долей у разорившихся бывших работников угольного разреза, вошёл в состав совета директоров этого предприятия, а ещё через два года стал фактическим контролирующим собственником, установив жёсткий, почти вертикальный контроль над цепочкой "уголь — котельная — тепло в домах" в масштабах уже не одного города, а всей прилегающей к нему части области.

Часть третья истории. Музей и церковь.

К началу двухтысячных годов Дмитрий Соколов был уже состоятельным по региональным меркам человеком, и его имя не пользовалось всеобщей любовью. Бывшие работники угольного разреза, оставшиеся не у дел после проведённой им реструктуризации, местная пресса, время от времени намекавшая на не вполне прозрачные обстоятельства скупки акций, конкуренты, лишившиеся доступа к ресурсу, — вокруг фигуры Соколова сложилась репутация человека жёсткого, беспринципного, сколотившего состояние на чужой беде девяностых годов. Эта репутация, хотя формально и не мешала ему вести дела, создавала неудобства иного порядка: областная администрация, сменившаяся к тому времени на людей нового поколения, относилась к Соколову настороженно, банки неохотно давали кредиты сверх определённой, довольно скромной суммы, а собственные дети Соколова, учившиеся к тому времени в областном центре, стеснялись репутации отца среди однокурсников.

Соколов, никогда прежде не проявлявший склонности к общественной деятельности, неожиданно для многих начал финансировать восстановление старой городской церкви, полуразрушенной за десятилетия советской власти, а затем — строительство небольшого, но добротно оформленного краеведческого музея, посвящённого истории местной угольной промышленности, где, помимо прочего, отдельный зал рассказывал о "трудном, но справедливом" переходе предприятия в частные руки в девяностые годы, представляя самого Соколова не расчётливым скупщиком чужого отчаяния, а человеком, спасшим предприятие и рабочие места в критический момент истории города.

Здесь перед нами — в чистом, почти учебном виде — четвёртая Заповедь Причастия. Соколов не стал внезапно добрее или щедрее по велению совести. Он столкнулся с конкретной практической проблемой: репутация, добытая жёсткими методами, ограничивала дальнейший рост, закрывала двери к капиталу и к политическому влиянию. Церковь и музей были не покаянием, а инвестицией — причём инвестицией на удивление недорогой по сравнению с той отдачей, которую она принесла: уже через два года после открытия музея Соколов был приглашён в областной общественный совет по экономическому развитию, а ещё через год получил без особого труда кредитную линию в федеральном банке, ранее считавшую его фигуру слишком токсичной для крупных сумм.

Часть четвёртая истории. Кризис.

Осенью две тысячи восьмого года, когда мировой финансовый кризис докатился до российской экономики, обрушив цены на сырьевые товары и парализовав кредитный рынок, большинство региональных промышленников, включая нескольких прямых конкурентов Соколова в соседних областях, оказались в отчаянном положении: закредитованные под растущий рынок, они внезапно столкнулись с падением спроса, невозможностью рефинансирования и банками, в панике требовавшими досрочного погашения займов. Соколов, в отличие от них, на протяжении предыдущих трёх "тучных" лет сознательно избегал избыточного закредитования, вызывая насмешки более агрессивных конкурентов, наращивавших долговую нагрузку ради быстрого расширения. Когда осенью две тысячи восьмого года паника достигла пика и один из ближайших конкурентов — угольная компания в соседнем районе, задолжавшая банкам сумму, вчетверо превышавшую годовую выручку, — оказался на грани банкротства, испуганные кредиторы готовы были продать контрольный пакет практически за бесценок, лишь бы вернуть хоть часть вложенных средств немедленно.

Соколов, обладавший к тому моменту достаточным запасом наличности именно потому, что ранее отказался участвовать в общей закредитованной эйфории роста, приобрёл контрольный пакет этой компании по цене, составлявшей менее одной пятой её оценки, произведённой всего годом ранее, в разгар всеобщей уверенности в бесконечности сырьевого бума.

Перед нами пятая Заповедь Причастия в действии: пока рынком двигала сначала жадность — конкуренты Соколова наращивали долги ради ускоренного роста в момент общей эйфории, — а затем страх — те же самые конкуренты и их кредиторы в панике избавлялись от активов по любой цене, лишь бы выйти из позиции, — Соколов оставался единственным хладнокровным наблюдателем, чья стратегия строилась не на копировании настроения толпы, а на трезвом ожидании неизбежной волны страха, которая рано или поздно сменит волну жадности.

Часть пятая истории. Империя.

К началу две тысячи десятых годов Дмитрий Соколов контролировал уже не одно, а несколько предприятий в сфере теплоснабжения и угледобычи в масштабах трёх соседних областей, обладал репутацией не разрушителя, а "созидателя" и "мецената", вхожего в кабинеты федеральных чиновников, и состоянием, исчисляемым уже не миллионами, а миллиардами рублей. Его сын, окончивший экономический факультет в Москве, а затем и за границей, готовился принять бразды правления семейным делом — делом, начавшимся тридцать

лет назад с одной-единственной заводской котельной и решения молодого инженера не поддаваться всеобщей растерянности, охватившей его коллег в момент краха старого порядка.

Вопросы для проверки понимания

Прежде чем переходить к Части Второй, ответьте себе честно на следующие вопросы — не торопясь, вдумчиво, желательно письменно, ибо мысль, изложенная на бумаге, проверяется куда строже, чем мысль, оставленная в голове неоформленной:

В истории с котельной Соколов не приобрёл никакой формальной собственности, но получил нечто более ценное. Что именно он получил, и почему это оказалось важнее прямого владения активом на первом этапе его пути? Сформулируйте ответ в терминах первой Заповеди Причастия.

Товарищ Соколова, экономист по образованию, обладал большими формальными знаниями, но принял куда менее верное решение относительно скупки ваучеров. В чём именно заключалась разница между его пониманием ситуации и пониманием Соколова? Можно ли сказать, что Соколов был умнее — или дело в чём-то ином?

Почему Соколов начал заниматься благотворительностью и восстановлением церкви только после того, как достиг определённого уровня богатства, а не с самого начала своего пути? Что это говорит о взаимосвязи между репутацией и капиталом, о которой шла речь в четвёртой Заповеди?

В истории с кризисом две тысячи восьмого года конкуренты Соколова совершили две последовательные ошибки, продиктованные двумя разными эмоциями. Назовите обе эти эмоции и объясните, как они последовательно сменили друг друга и к чему это привело.

Если бы Соколов с самого начала действовал открыто, честно и без всякого расчёта на управление чужим восприятием — рассказывал бы всем и каждому о своих истинных мотивах, никогда не создавал бы образ "спасителя" через музей и церковь, — как, по-вашему, сложилась бы его судьба? Обязательно ли лицемерие для успеха, или дело в чём-то более тонком, чем простая ложь?

Можете ли вы вспомнить в собственной жизни, в своём городе, в своей отрасли человека, чья история хотя бы отдалённо напоминает путь Соколова? Какую из пяти Заповедей Причастия этот человек применил лучше и последовательнее прочих?

Если вы смогли уверенно и развёрнуто ответить на большинство этих вопросов, не заглядывая обратно в предыдущие главы, — вы готовы к переходу от философского фундамента к конкретному искусству действия, которому посвящена Часть Вторая настоящей книги. Если же некоторые ответы дались вам с трудом, имеет смысл вернуться и перечитать соответствующую главу прежде, чем двигаться дальше, ибо здание, возводимое на нетвёрдом фундаменте, каким бы искусным ни был архитектор, неминуемо даёт трещину.

Часть вторая. Государь капитала.

Глава 5. Лучше внушать уважение, чем нравиться

Существует вопрос, который рано или поздно встаёт перед каждым, кто получает в свои руки хотя бы толику власти — над подчинёнными, над партнёрами, над целой организацией: должен ли я стремиться к тому, чтобы меня любили, или к тому, чтобы меня уважали и, если потребуется, побаивались? Большинство современных руководств по менеджменту, написанных в утешительном духе эпохи, помешанной на комфорте и всеобщем одобрении, отвечают на этот вопрос однозначно: стремитесь к любви подчинённых, стройте "здоровую корпоративную культуру", будьте "эмпатичным лидером". Никколо Макиавелли ответил на этот же вопрос пятьсот лет назад с куда более трезвым реализмом, и его ответ, сколь бы немодным он ни казался сегодня, остаётся вернее исторической и человеческой природы, чем весь корпус современной литературы о мягком лидерстве.

Флорентийский секретарь писал, что государю желательно совмещать в себе оба качества — быть любимым и внушать страх, — но поскольку совместить их в равной мере крайне трудно, при необходимости выбора куда безопаснее внушать страх, нежели быть любимым. Причина проста и печальна для всякого, кто питает иллюзии о человеческой природе: любовь подчинённых или партнёров держится на тонкой нити их собственной выгоды и настроения, нити, которую они рвут без малейших колебаний в момент, когда это соответствует их интересам, — тогда как страх, точнее уважение, замешанное на понимании неотвратимых последствий, опирается на нечто куда более прочное: на инстинкт самосохранения, куда менее подверженный переменам настроения и куда менее склонный к предательству в критический момент.

Здесь необходимо сделать важную оговорку, отличающую подлинное понимание этого принципа от его вульгарного искажения, распространённого среди тех, кто прочёл Макиавелли поверхностно и вообразил, будто речь идёт о поощрении жестокости и тирании ради самих жестокости и тирании. Сам Макиавелли специально предостерегал государя от того, чтобы становиться ненавистным, — ибо ненависть, в отличие от почтительного страха, рано или поздно порождает заговор и восстание. Искомое состояние — не ужас перед произволом, а уважение, основанное на предсказуемости и неотвратимости: подчинённый или партнёр должен твёрдо знать, что нарушение договорённости, предательство или откровенная некомпетентность повлечёт за собой ясные, соразмерные и неотвратимые последствия, — и именно эта предсказуемость последствий, а вовсе не хаотичная жестокость, есть подлинный источник того уважения, о котором здесь идёт речь.

Классическим примером, на который сам Макиавелли неоднократно ссылался как на образец государя нового типа, служит фигура Чезаре Борджиа — сына папы Александра Шестого, в кратчайший срок покорившего земли Романьи и наведшего в них порядок методами, которые современникам казались беспощадными, но которые в действительности принесли населению этих земель больше стабильности, чем царившая до того анархия феодальной раздробленности. Особенно показателен эпизод с Ремиро де Орко, наместником, которого Чезаре поставил управлять недавно покорённой Романьей с прямым поручением навести порядок любыми средствами. Де Орко выполнил поручение с исключительной жестокостью, усмирив разбойничавшую вольницу и восстановив закон, — но, сделав это, он же навлёк на себя ненависть местного населения, обременившую доброе имя самого Чезаре. Когда порядок был установлен, Чезаре, желая освободиться от груза этой ненависти и одновременно продемонстрировать населению, что жестокость исходила не от него самого, а от его наместника, приказал казнить де Орко публично, разрубленным надвое телом на главной площади города Чезены, — жест, который, по свидетельству Макиавелли, одновременно устранил и удовлетворил местных жителей, увидевших в этом акте восстановление справедливости руками самого государя.

Этот эпизод учит куда большему, нежели простой констатации "будь жестоким". Он учит искусству управления собственной репутацией через посредство других: власть предрежающий должен уметь, где необходимо, делегировать неприятную, вызывающую всеобщее осуждение работу тем, кто находится ниже него в иерархии, сохраняя для себя возможность в критический момент либо откеститься от избыточной жестокости исполнителя, либо, напротив, покарать этого исполнителя публично, тем самым представ в глазах окружающих справедливым правителем, стоящим выше грязной работы, необходимой для поддержания порядка.

Русская история знает своего Чезаре Борджиа — и, пожалуй, куда более масштабного и противоречивого, нежели итальянский прообраз, — в лице Ивана Четвёртого, вошедшего в историю под прозвищем Грозный. Установление опричнины в тысяча пятьсот шестьдесят пятом году — отдельного, подчинённого лично царю удела с собственным войском и администрацией, наделённым правом внесудебной расправы над заподозренными в измене боярами, — было, вне зависимости от нравственной оценки методов, актом чрезвычайно точного стра-

тегического расчёта. Иван Грозный столкнулся с ситуацией, при которой родовая боярская аристократия, обладавшая наследственными вотчинами и традиционным влиянием, фактически ограничивала самодержавную власть московского государя, превращая его в фигуру, зависимую от лояльности крупных землевладельцев. Учреждение опричнины, сопровождавшееся массовыми казнями, конфискациями боярских земель и демонстративной жестокостью, преследовавшей вполне рациональную цель: не просто утратить, а физически и экономически уничтожить альтернативный центр власти, способный оспорить самодержавие московского государя.

Существенно здесь то же самое различие, что и в случае с Чезаре Борджиа: жестокость Ивана Грозного не была бессмысленным садизмом безумца, как её порой представляет упрощённая историческая мифология, — она была направленным, хотя и чрезмерным по историческим меркам инструментом решения совершенно конкретной властной задачи: перехода от удельно-боярской раздробленности реальной власти к централизованному самодержавию, ставшему впоследствии фундаментом российской государственности на столетия вперёд. То, что цена этого перехода была чудовищной по человеческим меркам, не отменяет стратегической логики, стоявшей за избранными методами, — и тот, кто хочет понять природу власти, должен уметь видеть эту логику, не подменяя анализ моральным осуждением, сколь бы оправданным это осуждение ни было с этической точки зрения.

Переноса этот принцип в сферу современного делового мира, стоит обратиться к управленческому стилю Стива Джобса — фигуры, чья репутация в кругах Кремниевой долины при жизни была далека от образа "заботливого лидера", столь превозносимого современной корпоративной культурой. Многочисленные свидетельства бывших сотрудников Apple рисуют портрет руководителя, известного публичными разносами подчинённых за недостаточно качественную работу, увольнением сотрудников в лифте после нескольких минут неудовлетворительного ответа на вопрос о состоянии проекта, и общим стилем управления, который сторонний наблюдатель без колебаний назвал бы основанным на страхе, а не на любви. Тем не менее именно под руководством Джобса Apple превратилась из компании на грани банкротства в тысяча девятьсот девяносто седьмом году в одну из самых дорогих корпораций планеты, а сотрудники, пережившие годы работы под его руководством, в подавляющем большинстве интервью, данных впоследствии, признавали, что именно эта беспощадная требовательность, а вовсе не мягкое поощрение посредственности, заставила их создать продукты, которые они сами полагали пределом собственных возможностей.

Из всего вышеизложенного вытекает шестая Заповедь Причастия, открывающая Часть Вторую настоящей книги: **уважение, основанное на ясной и неотвратимой системе последствий, есть куда более надёжный фундамент власти, нежели любовь, основанная на переменчивом и корыстном расположении окружающих; но искомое уважение не тождественно хаотичной жестокости — оно требует предсказуемости, соразмерности и, где возможно, искусного делегирования наиболее неприятных решений тем, кто находится ниже в иерархии, дабы сохранить за собой образ высшей, справедливой инстанции.** Тот, кто перепутает эту заповедь с простым призывом к произволу и грубости, не понял ровным счётом ничего из вышесказанного и рискует навлечь на себя не уважение, а ту самую разрушительную ненависть, от которой в своё время предостерегал ещё сам Макиавелли.

Глава 6. О союзниках, которых легко предать

Макиавелли посвятил значительную часть своего трактата вопросу военной силы, на которую опирается государь, — и в частности резкому разграничению между собственным войском, набранным и содержимым самим правителем, и войском вспомогательным либо наёмным, предоставленным другим государем или нанятым за плату. Его вывод был категоричен и подкреплён многочисленными примерами из современной ему итальянской действи-

тельности: наёмные и вспомогательные войска, сколь бы боеспособными они ни казались на первый взгляд, представляют собой скрытую, отложенную во времени угрозу для того, кто на них полагается, — ибо их верность принадлежит не тому, кого они защищают, а тому, кто им платит либо кто их прислал, и в момент, когда интересы нанимателя и интересы пославшего разойдутся, вспомогательное войско обернётся против того, для чьей защиты якобы было предоставлено.

Сам Чезаре Борджиа, при всей проницательности его политики, испытал горечь этого урока на собственном опыте: значительная часть его военных успехов в Романье была одержана благодаря войскам, предоставленным французским королём Людовиком Двенадцатым в рамках союза, скреплённого браком и взаимной политической выгодой. Пока интересы Борджиа и французской короны совпадали, союз казался нерушимым; но стоило политическому ветру во Франции перемениться, стоило папскому престолу после смерти Александра Шестого перейти к врагу семейства Борджиа, как вчерашние союзники — включая и тех итальянских кондотьеров, что присягали Чезаре лишь до тех пор, пока это было выгодно, — либо отступились, либо прямо перешли на сторону противника. Чезаре, ещё недавно казавшийся полновластным хозяином центральной Италии, обнаружил себя в считанные месяцы лишённым всякой опоры именно потому, что его сила основывалась не на собственных, преданных лично ему ресурсах, а на союзах, чья прочность измерялась исключительно текущей выгодой сторон.

Отсюда вытекает принцип, который необходимо усвоить прежде, чем заключать любой стратегический альянс, деловое партнёрство или совместное предприятие: **всякий союзник верен вам ровно до той точки, в которой его собственная выгода перестаёт совпадать с вашей, — и ни личная симпатия, ни прежние заслуги, ни даже формальные договорные обязательства не в силах удержать союзника за этой точкой, если только не подкреплены механизмом, делающим предательство более затратным, нежели верность.** Понимание этого принципа не должно порождать циничного паралича, отказа от любых союзов вообще, — ибо в одиночку не выстроить ни финансовой, ни политической империи. Но оно должно порождать иное: трезвую оценку каждого альянса не по критерию взаимной приязни, а по критерию совпадения интересов и, что не менее важно, по критерию наличия у вас самого достаточной независимости и запасных путей на случай, если этот альянс однажды распадётся.

Фигурой, воплотившей это понимание в наиболее рафинированной, почти артистической форме, был Шарль Морис де Талейран — французский дипломат, чья карьера растянулась на добрых сорок лет и охватила едва ли не все возможные политические режимы, сменявшие друг друга во Франции конца восемнадцатого — начала девятнадцатого веков: он служил министром иностранных дел при революционном Директории, затем при Наполеоне Бонапарте, чьим ближайшим советником по внешней политике долгое время оставался, а после падения Наполеона — при восстановленной династии Бурбонов, представляя интересы побеждённой Франции на Венском конгрессе с таким мастерством, что сумел выторговать для неё условия куда более мягкие, нежели можно было ожидать от разгромленной державы. Современники и последующие поколения историков клеймили Талейрана как беспринципного перевёртыша, готового предать любого патрона ради сохранения собственного положения, — и в этом обвинении содержится значительная доля истины. Но за этой изменчивостью крылась редкая политическая мудрость: Талейран понимал раньше и яснее большинства современников, в какой именно момент союз с очередным патроном перестаёт приносить выгоду и начинает угрожать личному выживанию, и умел совершить переход на сторону восходящей силы прежде, чем это становилось очевидным для всех прочих, — то есть применял на практике ту же самую третью Заповедь Причастия, о которой шла речь в Части Первой применительно к распознаванию зарождающейся экономической ценности, но перенесённую в область политической конъюнктуры.

Прежде чем обратиться к примеру из деловой практики, стоит задержаться на ещё одном эпизоде русской истории, действующем на уровне не отдельных людей, а целых государств, — эпизоде, демонстрирующем ту же закономерность в масштабе, который по своим последствиям затронул судьбы миллионов. В тысяча восемьсот седьмом году, после поражения при Фридрихсланде, император Александр Первый заключил с Наполеоном Бонапартом Тильзитский мир — союз, скреплённый личной встречей двух монархов на плоту посреди реки Неман, взаимными комплиментами и договорённостью о разделе сфер влияния в Европе, согласно которой Россия присоединялась к континентальной блокаде Англии в обмен на свободу действий в отношении Швеции и Финляндии. На протяжении нескольких последующих лет этот союз, казалось, отвечал интересам обеих сторон: Наполеон получал спокойствие на восточном фланге своей континентальной системы, Александр — время для внутренних реформ и территориальные приобретения на северо-западе. Но к тысяча восемьсот двенадцатому году интересы разошлись столь решительно, что вчерашние союзники, обменивавшиеся на плоту в Тильзите тёплыми заверениями в вечной дружбе, оказались по разные стороны величайшего военного столкновения эпохи: континентальная блокада разоряла российскую внешнюю торговлю сильнее, чем самого Наполеона, тогда как амбиции французского императора в отношении польских земель напрямую затрагивали интересы российской короны, — и союз, ещё недавно казавшийся краеугольным камнем европейского равновесия, обратился в нашествие шестисоттысячной армии на Москву. Тильзитский мир учит той же самой истине, что и участь Чезаре Борджиа: нет такого союза между государствами или монархами, скреплённого личной симпатией или торжественной церемонией, который устоял бы дольше, чем совпадение интересов, лежащее в его основе, — и чем громче произносятся клятвы вечной дружбы в момент заключения подобного союза, тем меньше оснований полагаться на них в момент, когда обстоятельства переменятся.

Тот же закон, перенесённый из области большой политики в область деловой практики, срабатывает не менее безжалостно. Российская деловая история постсоветской эпохи дала собственный, документально подтверждённый пример разрушительной цены, которую платит тот, кто принимает деловой альянс за нерушимую личную дружбу. В начале двухтысячных годов, а затем и в развёрнутом судебном разбирательстве в Лондонском высоком суде в две тысячи одиннадцатом — две тысячи двенадцатом годах, получившем широкое международное освещение как один из крупнейших коммерческих судебных процессов в британской истории, была публично разобрана история делового партнёрства, сложившегося между двумя российскими предпринимателями в период залоговых аукционов девяностых годов и последующего становления нефтяной и алюминиевой промышленности. Истец в этом процессе утверждал, что многолетнее партнёрство, скреплённое, по его словам, не столько письменными договорами, сколько устными договорённостями и личным доверием времён совместного восхождения, было впоследствии предано ответчиком, вынудившим его продать свою долю в активах на невыгодных условиях под угрозой утраты защиты в условиях меняющейся политической обстановки. Суд, рассмотрев обстоятельства дела, в итоге не поддержал требования истца, отметив в решении, помимо прочего, ненадёжность устных договорённостей, не оформленных надлежащим образом, как основания для юридических претензий, — но независимо от исхода судебного решения сам этот процесс, освещавшийся ведущими мировыми деловыми изданиями, стал наглядной иллюстрацией того, сколь опасно принимать партнёрство, рождённое из совместной выгоды в конкретный исторический момент, за нечто более прочное, чем оно является по своей природе, и сколь дорого обходится нежелание зафиксировать условия подобного партнёрства формально, письменно, с чётким пониманием того, что произойдёт, когда интересы сторон разойдутся.

Из всего сказанного вытекает седьмая Заповедь Причастия: **оценивайте каждый альянс не по степени личной приязни или прежних совместных свершений, а по совпадению текущих интересов сторон и по наличию механизмов, делающих предатель-**

ство дороже верности; никогда не полагайтесь всецело на союзника, чья лояльность не подкреплена ничем, кроме памяти о былой дружбе, и всегда сохраняйте для себя независимый источник силы — будь то капитал, информация или альтернативные партнёрства, — способный уберечь вас от краха в момент, когда сегодняшний союзник станет завтрашним противником.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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