

*Увлекательная экскурсия по светлым и темным сторонам деятельности корпораций.*

Журнал *Time*

*В качестве введения в предмет – это увлекательное чтение, полное пицци для ума... простое и сжатое изложение того, что к сегодняшнему дню сделала для мира компания как явление.*

МАРТИН ВАНДЕР ВЕЙЕР, газета *Daily Telegraph*

*Читая интересную книгу Джона Майклтуэйта и Адриана Вулдриджа, мы путешествуем во времени, знакомясь с двумя столетиями удивительной социологической истории... Книга полна увлекательных фактов из истории корпораций.*

САЛИЛ ТРИПАТИ, газета *Wall Street Journal*

*Живое и динамичное повествование об истории компании, охватывающее все формы кооперативного предпринимательства от Древнего Рима и Ост-Индской компании до корпораций *Standard Oil* и *Microsoft*.*

ЭНДРЮ ГЭМБЛ

*Авторы показывают, что вместо монополизации экономик количество компаний возросло, а конкуренция усилилась. Авторы с широким охватом знакомят читателей с одним из жизненно важных аспектов нашей жизни, который слишком часто игнорируют или неверно понимают.*

Журнал *Contemporary Review*

*Эта «биография» затрагивает актуальные вопросы возникновения компании, ее дальнейшее развитие. Книга «Компания» охватывает внушительный временной отрезок. Такое широкое историческое полотно отлично помогает расставить все по своим местам в сегодняшних дебатах, практически сводя на нет тенденцию к преувеличениям многих критиков корпораций. Авторитетный авторский союз Майклтуэйта и Вулдриджа создал сжатую и внятную историю института компании; это – доступное, интересное и драматичное изложение корпоративного взлета, кризиса и выживания.*

ПОЛ МОРРИСОН, Журнал *Ethical Corporation magazine*

*Поразительный экскурс в прошлое и будущее современной компании.*

Газета *Los Angeles Times*

# КОМПАНИЯ

*Краткая история  
революционной идеи*



Джон Майклтуэйт,  
Адриан Вулдридж

УДК 111.338(091)  
ББК 65.03

М 14 Майклтуэйт Д., Вулдридж А.

**Компания: Краткая история революционной идеи**/Джон Майклтуэйт, Адриан Вулдридж; пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2009. — 288 с.

**ISBN 978-5-98124-250-2**

Перевод: Д.В. Скворцов

Что породило фондовый рынок, опиумные войны, Британскую империю, «диснейфикацию», «макдональдизацию» и «кока-коланизацию»? Какое изобретение человечества пронизывает все области деятельности? Да простят нас Гегель, Маркс и Ленин, но это не государство, не община, не семья и не партия; это — коммерческое предприятие, компания, наиболее влиятельный общественный институт, основной катализатор всемирно-исторического процесса, источник всего доброго и злого, что есть в нашем мире, мощный двигатель, перекачивающий из одной части мира в другую деньги, товары, человеческие и природные ресурсы. История развития компаний — это история постоянных социальных инноваций — от торговых обществ древней Ассирии до первых «финансовых пирамид» средневековой Европы, от изобретения принципа ограниченной ответственности до акционерного капитала, от «муниципальных корпораций» до современных транснациональных гигантов, оттесняющих государства от распределения потоков материальных ценностей и определяющих нашу жизнь.



**Издательство «Добрая книга»**

Телефон для оптовых покупателей: (495) 694-20-78

Адрес для переписки / e-mail: [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

Адрес нашей страницы в Интернете: [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Книга издана на русском языке по соглашению с издательством Weidenfeld & Nicolson.

**Сделано в России**  
**ISBN 978-5-98124-250-2**

© 2003, John Micklethwait, Adrian Wooldridge

© Издание на русском языке, перевод на русский язык. ООО «Издательство «Добрая книга», 2007

## Оглавление

<i>От авторов</i> .....	8
Введение. Утопия Лимитед.....	9
ГЛАВА 1. Купцы и монополисты (3000 г. до н.э. — 1500 г. н.э.).....	23
ГЛАВА 2. Империалисты и спекулянты (1500—1750).....	39
ГЛАВА 3. Продолжительные болезненные роды (1750—1862).....	65
ГЛАВА 4. Подъем большого бизнеса в Америке (1862—1913).....	87
ГЛАВА 5. Подъем большого бизнеса в Британии, Германии и Японии (1850—1950).....	115
ГЛАВА 6. Триумф менеджерского капитализма (1913—1975).....	139
ГЛАВА 7. Корпоративный парадокс (1975—2002).....	165
ГЛАВА 8. Агенты влияния: транснациональные корпорации (1850—2002).....	209
Заключение. Будущее компании.....	233
<i>Библиографическая справка</i> .....	247
<i>Примечания</i> .....	255
<i>Алфавитный указатель</i> .....	267
<i>Об авторе</i> .....	281

*Посвящается  
Ричарду и Джейн Майклтуэйт  
и Брайану и Джилл Блэкер*

## От авторов

Эта книга — результат труда многих людей. Уильям и Али Макеси, Мартин Томас, Саймон Грин, Лесли Ханна, Джесс Норман, Роберт Майлз, Марк Дойл и Хелена Дуглас — все они участвовали в ее создании, хотя разочарованные читатели должны предъявлять претензии только авторам. Также мы хотели бы поблагодарить нашего агента Эндрю Уайли и нашего необычайно терпимого редактора Скотта Мойерса из издательства Random House. Редактор журнала *Economist* Билл Эммотт вновь оказал нам огромную поддержку. И еще мы хотели бы извиниться перед Энн Роу, Джоном Паркером, Занни Минтон-Беддоус, Рэйчел Хорвуд, Венецией Лонгин и Люси Тэллон — именно им пришлось терпеть непосредственное общение с нами. Однако основная тяжесть вновь легла на плечи наших жен и детей. Мы в неоплатном долгу перед ними.

## *Введение. Утопия Лимитед*

Вечером 7 октября 1893 года в лондонском Уэст-энде при полном аншлаге состоялось открытие нового театра оперетты. Уильям Ш. Гилберт и Артур Салливан — титаны популярной культуры Викторианской эпохи, и от Брайтона до Бомбея любительские музыкальные общества ставили их спектакли «Пираты Пензанса» и «Гондольеры». Специально для их постановок импресарио Ричард Д'Ойли Карт построил театр под названием «Савой». Интерес к событию подогревала ссора между двумя авторами, случившаяся за несколько лет до того. Ее причиной отчасти послужило стремление Салливана не ограничиваться в творчестве лишь комической оперой, и тогда казалось, что их сотрудничество подошло к концу. Но вот они снова объединились.

В тот вечер шла оперетта «Утопия Лимитед, или Цветы прогресса», основная тема которой — акционерная компания с ограниченной ответственностью. В спектакле высмеивалась начавшаяся мода на компании, обогащающие вкладчиков. Английский предприниматель мистер Голдбери прибывает на экзотический остров Южного моря под названием Утопия и принимается превращать всех островитян в сотрудников компании. Даже младенцы рекламируют акционерные общества. В финальном акте король Утопии спрашивает: «И, как я понимаю, Великобрита-

ния / Управляется по принципу акционерного общества?» На что мистер Голдбери отвечает: «Еще мы не дошли до этого / Но движемся мы в этом направлении / Уж срок не так уж и далек». Вскоре утопийцы хором исполняют один из самых парадоксальных припевов в истории музыки: «Ликуйте, вот изумительный факт! / Ликуйте, вот новое изобретение / Акт об акционерных компаниях / Акт шестьдесят второго года!»

При всей колкой ироничности в оперетте «Утопия Лимитед» слышались и триумфальные ноты. Это было прославление очередного хитроумного викторианского изобретения, изменившего мир. Новые компании, получив свободу в результате Акта 1862 года и его подобию, принятых в других странах, стремительно вели планету к первой эпохе глобализации. Они побуждали миллионы людей переселяться в новые места, в корне изменяя порядок их жизни. Новые компании возводили первые многоэтажные офисы на Манхэттене и разграбляли бельгийское Конго. Они вели битвы с профсоюзами и бросали вызов политикам. «Это уже не правление народа, осуществляемое народом ради народа, — предупреждал президент США Ратерфорд Хейс. — Это — правление корпораций, осуществляемое корпорациями ради корпораций». За год до того, как поднялся занавес перед началом спектакля «Утопия Лимитед», Верховный суд штата Огайо постановил, что нефтяная компания Standard Oil создала монополию. Даже в Британии, где ни одна компания не могла сравниться с нефтяной империей Джона Рокфеллера, многие состоятельные джентльмены, понимающе посмеивавшиеся в ложах театра Д'Ойли Карта, приобрели свое богатство благодаря этому нововведению. Вполне возможно, что в переполненном партере сидели



и обедневшие аристократы, просадившие свое наследство в азартных играх на рынке американских железнодорожных акций.

В наше время влияние такой своеобразной организации, как компания, даже еще более глубоко. Гегель в свое время предсказывал: базовой единицей современного общества станет государство. Маркс отводил данную роль коммуне. Ленин и Гитлер считали: это будет политическая партия. До них чередой святых и ученых утверждали то же самое в отношении церковных приходов, феодальных маноров и монархии. Авторы книги полагают, что все они ошибались. Самая важная организация в мире — это компания. Она есть основа процветания Запада и главная надежда на будущее для остальной части мира. По существу, для большинства из нас единственным реальным соперником компании в борьбе за наше время и энергию является то, что считается само собой разумеющимся, а именно — семья. (Между тем события обернулись так, что наиболее известная семья в мире — британская монархия, от чьих прихотей и симпатий зависели многие из первых английских акционерных компаний, — теперь называет себя фирмой.)

Это не означает, что роль компании была повсеместно признана и особенно сильно ее недооценивают политические историки. Так, революционным законам о компаниях середины XIX века было уделено едва ли не по одному предложению в недавних биографиях Уильяма Гладстоуна — одного из политических поборников компаний. Интеллектуального крестного отца современной компании Роберта Лоу помнят прежде всего за его деятельность в сфере образования и упрямое сопротивление всеобщему избирательному праву. На 720 страницах тома «Новой

оксфордской истории Англии», посвященного событиям 1846—1886 годов, не нашлось места для обсуждения изобретения компании<sup>1</sup>.

Между тем, история института компании поистине удивительна. Нередко все начиналось со спонсируемой государством благотворительности, затем проникало в самые разные области, реконфигурируя географию, военное дело, искусство, науку и, как ни грустно, язык. Невероятное могущество компаний обуславливалось не только тем, что они повышали продуктивность, но еще и тем, что им была присуща большая часть законных прав человека при отсутствии сопутствующих биологических ограничений: компании не обречены на смерть от старости и по своей воле могут порождать потомство. Преимущество в виде бессмертия, не говоря уж о защите, которую искусственные корпоративные образования давали различным корыстным личностям на протяжении столетий, нередко приводило в ярость остальную часть общества — например, правительства. По этой причине, дабы оказывать давление на деловые организации, было издано множество в чем-то зловредных законов. От «Указа о мертвой руке», принятого Эдуардом I в 1279 году, чтобы остановить поток имущества, переходившего без его королевского предписания в «мертвые руки» корпоративных органов (в частности, монастырей), до Закона Сарбанеса—Оксли 2002 года, с помощью которого Конгресс США старался повысить ответственность боссов за грехи «их» компаний.

Можно дать два определения компании. Первое — это всего лишь организация, занятая бизнесом. Под данное определение, как мы увидим, подпадает многое — от неформальных торговых договоренностей в древней Ассирии до современных поглощений

при помощи заемных средств. Второе определение более специфично: акционерная компания с ограниченной ответственностью есть особая юридическая единица (настолько особая, что ее акционеры могут подавать на нее в суд), наделенная правительством определенными коллективными правами и обязанностями. Это тот самый институт, который был вызван к жизни воспетым утопийцами («Изумительный факт») Актом о компаниях 1862 года и который продолжает распространяться по миру, покоряя таких упорных сопротивленцев, как коммунистическая партия Китая и партнеры банка Goldman Sachs.

Хотя эта книга повествует в основном о таком явлении, как акционерная компания, авторы дерзко осмеливаются охватить и более широкую территорию. С самого начала экономической жизни люди бизнеса искали способы делить с другими людьми риски и выигрыши, связанные с их деятельностью. Одна из фундаментальных идей средневекового законодательства состояла в том, что «корпоративные организации» — города, университеты, гильдии — вели жизнь сами по себе, отдельную от жизни их членов. В XVI и XVII веках европейские монархи создавали привилегированные компании для осуществления имперской экспансии. Одна из них — британская Ост-Индская компания — в конечном итоге стала править Индией, имея частную армию, составленную из 260 000 местных жителей (что вдвое превышало численность армии Британии). Другая — Виргинская компания — помогала внедрению революционной концепции демократии в американских колониях, вызывая ярость у короля Якова I, назвавшего ее «рассадником вольнодумства в парламенте»<sup>2</sup>. А Компания Миссисипи Джона Лоу подорвала экономику

Франции — самой богатой европейской страны XVIII века.

Однако Уильям Гилберт был прав, считая, что в XIX столетии в Британии произошли поистине фундаментальные изменения. Самая мощная экономическая держава тех дней наконец соединила вместе три великие идеи, стоящие за современной компанией: она может представлять собой «искусственную персону», обладая такой же способностью вести дела, как реальный человек; она вправе продавать пользующиеся спросом акции любому количеству инвесторов; эти инвесторы имеют ограниченную ответственность (так что они могли потерять лишь деньги, отданные фирме). Столь же важным было то, что викторианцы изменили сферу деятельности компаний. Больше не было необходимости добиваться особой санкции парламента, чтобы основать компанию или ограничить ее деятельность конкретной полезной задачей (как постройка железной дороги между двумя городами); стало возможным запросто создавать широкопрофильные корпорации. Для этого нужно было лишь, чтобы семь человек («Если можно, пэры и баронеты», как лукаво советовал утопийцам Голдбери) подписали учредительный договор для регистрации компании, да еще требовалось использовать слово *limited*, дабы предупредить кредиторов, что они не могут предъявлять регрессное требование хозяевам компании.

Акт о компаниях, быстро скопированный в других странах, развязал предпринимателям руки, позволяя им делать деньги, будучи уверенными — инвесторы могут потерять только то, что они вложили. Кроме того, новые законы породили организацию, вскоре зажившую, казалось, собственной жизнью,

быстро мутировавшую из одной формы в другую, и при этом правительства обычно были не в силах этому помешать. В наше время никому не кажется странным то, что Миннесотская горнодобывающая промышленная компания (Minnesota Mining & Manufacturing Company) изготавливает желтые наклейки-памятки, а крупнейший в мире производитель мобильных телефонов компания Nokia некогда занималась производством бумаги.

Кроме того, викторианцы много и ожесточенно спорили по поводу компаний. В наши дни считается, что мотивы капитализма и компаний неразделимы. Однако многие из самых ранних критиков акционерных компаний и «субсидий» в виде ограниченной ответственности являлись экономическими либералами, учившимися у Адама Смита, который высмеивал акционерные компании, считая их устаревшими и неэффективными. Один видный викторианский мыслитель А.-В. Дайси выражал опасения, что акционерная компания станет предвестником новой эры коллективизма: «один промысел за другим» будет переходить из «частного владения в руки корпоративных органов, созданных государством»<sup>3</sup>. (Карл Маркс неохотно, но все-таки приветствовал компании по той же самой причине.)

Ранних критиков компании беспокоило не только то, что инвесторам позволялось отказываться от ответственности за их долги; многих викторианских либералов также волновало, можно ли доверять профессиональным управляющим, что они будут действовать в интересах собственников-акционеров. У них были для этого основания: потенциальный конфликт интересов между «принципалами», владевшими компанией, и «агентами», управлявшими ею,

позднее названный «проблемой агентов», сохранялся на всем протяжении истории компании — от времен мануфактур Ланкашира до расцвета разработки программного обеспечения в Пало-Альто. Акционеры снова и снова старались найти способы сделать так, чтобы интересы управляющих совпадали с их собственными (в наше время для этого используют опционы на акции), а управляющие обычно всячески изворачивались, дабы этого не допустить. Джон Стюарт Милль разрешил собственные сомнения на этот счет, лишь устало заключив, что для новых голодных до капиталов предприятий — таких, как железные дороги, — единственной альтернативой акционерной системе может служить прямой контроль государства.

Даже после Акта о компаниях викторианцы оставались подвержены традиционным культурным предрассудкам в отношении этих бездушных институтов. Газета *Morning Post* выступила с жесткой критикой против железнодорожных компаний на том основании, что они экспортируют британские рабочие места. В то же самое время американские популисты осуждали эти же компании, заявляя, будто британцы пытаются украдкой заново колонизировать Америку. В романе Энтони Троллопа «Так мы теперь живем» (*The Way We Live Now*, 1875) фигурирует компания, которой предстоит построить огромную железную дорогу, чтобы соединить Мексику и Соединенные Штаты. Беспринципный финансист с континента Августус Мельмот вместе со своим американским партнером Гамильтоном Фискером присваивают компанию. Совет директоров компании, состоящий из несведущих аристократов и нечистых на руку политиков, заседает всего лишь пятнадцать минут. («Среди них не было ни одного человека, которому

бы тем или иным способом не дали понять, что его состояние должно быть сделано не в результате постройки железной дороги, а в результате продажи акций»<sup>4</sup>.) И, как можно ожидать, в итоге предприятие становится банкротом.

В Америке, где влияние компаний было наибольшим, вопли по поводу «вредоносных факторов огромного богатства» достигли максимальной отметки в начале XX столетия. Однако едва общество обуздало «баронов-разбойников», как обнаружилось, что контроль над компаниями захватил еще более неуловимый злодей: безликий управляющий. Взлеты и падения всеокрушающих гигантов корпоративной Америки составляют значительную часть нашей истории. Конечно, на них работали не все, однако складывалось именно такое впечатление. До 1975 года крупные американские корпорации служили образцами, по которым судили обо всех остальных компаниях. Однако затем «человек компании» был изгнан со сцены. Компании стали более плоскими, менее иерархическими организациями.

На протяжении XX столетия компания и государство, породившее ее, старались потеснить друг друга. Европейские и азиатские правительства пытались управлять собственными компаниями, но их попытки с треском провалились. Многие левые политики убеждали всех, что компании стремятся сформировать собственные правительства — и с тем же успехом. А между тем количество путей, которыми компании незаметно влияли на жизнь людей, увеличилось. Именно одна из компаний — Lever Brothers — познакомила нас с концепцией «телесных запахов». («Было недостаточно производить удовлетворительное мыло, — заметил некогда Йозеф Шумпетер. — Также

было необходимо вызывать у людей желание мыться»<sup>5</sup>.) Именно одна из компаний — McDonalds — научила китайцев стоять в очереди<sup>6</sup>.

В нашем повествовании выделяются три темы. Во-первых, прошлое компании нередко выглядит более драматично, чем ее настоящее. Возможно, современные книги о бизнесе имеют чересчур пессимистичные названия вроде «Варвары у ворот» или «Выживают только одержимые», но первые деловые люди, занимаясь бизнесом, рисковали как своим состоянием, так и своей жизнью. Отправьте караван судов на острова пряностей в начале XVII века — и вам повезет, если хотя бы треть людей вернутся обратно живыми. Это было время, когда конкурентоспособность означала умение выбить противника из игры, когда маркетинг подразумевал поставку «английских роз» в гарем султана (один лондонский купец «почтенного происхождения» самоотверженно предложил свою дочь) и когда твои поставщики могли водрузить твою голову на шест<sup>7</sup>.

Вторая тема в какой-то мере связана с первой. В целом компании стали более этичными: более честными, более человечными, в большей степени ответственными перед обществом. Ранняя история компаний часто представляла собой хронику империализма и спекуляций, бесстыдных обманов и даже массовых убийств. Люди, протестующие ныне против зловещей глобальной коммерции, просто мало что знают о рабстве и торговле опиумом. Те, кто срывающимися от крайнего волнения голосами говорят о беспрецедентном обмане инвесторов компанией WorldCom, по-видимому, забыли о том, как лопнула Компания Южных морей. Те, кто боятся колоссальной мощи Билла Гейтса, могли бы



немного почитать о Джоне Моргане. В наше время количество компаний частного сектора, которым может похвастаться та или иная страна (в США в 2001 году было 5,5 миллиона корпораций, в Северной Корее, насколько мы знаем, — ни одной), лучше свидетельствует о ее статусе, чем количество боевых кораблей, которое она может позволить себе иметь. Кроме того, это свидетельствует и о ее политической свободе.

Так мы подходим к третьей теме. Институт компании являлся одним из огромных конкурентных преимуществ Запада. Разумеется, своим успехом Запад в значительной мере обязан технологическому прогрессу и либеральным ценностям. Но деятельность Лоу и Гладстоуна привела к расцвету организации, отличающейся уникальной способностью повышать продуктивность человеческих усилий. Идея того, что компания как таковая представляет собой высокоэффективную технологию, некогда была инстинктивно осознана либеральными мыслителями. «Корпорация с ограниченной ответственностью есть величайшее открытие современности, — провозгласил Николас Мюррей Батлер, один из величайших умов прогрессивной эры, — даже пар и электричество без нее имели бы относительно слабый потенциал».

Экономисты конкретизировали, почему такие институты имеют решающее значение для экономического развития<sup>8</sup>. Компании увеличивают размер капитала для последующего продуктивного вложения. Они позволяют вкладчикам распределять риск, покупая небольшие количества легко перепродаваемых акций разных предприятий. И еще система компании позволяет внедрять эффективные структуры управления в крупных организациях<sup>9</sup>. Конечно, ком-

пании могут слабеть и дряхлеть, но тот факт, что инвесторы имеют возможность просто вкладывать свои деньги в другую организацию, служит сильным омолаживающим средством.

Наличие конкурирующих между собой компаний содействует росту экономики. В наши дни достаточно взглянуть на Кремниевую долину, чтобы понять этот принцип. Но в середине XIX века один только факт, что западные правительства предоставили возможность независимым фирмам самим решать, какие идеи поддерживать, был поистине революционным<sup>10</sup>. Вместо того чтобы застревать в государственных монополиях, капитал начал искать наиболее эффективные и гибкие компании; и вместо того чтобы ограничиваться семейными партнерствами, он объединялся во все большие и большие конгломераты. И наоборот, цивилизации, некогда превосходившие Запад, но не развившие компании частного сектора — в особенности Китай и исламский мир, — отставали все сильнее и сильнее. Не может быть простым совпадением то, что самый громкий экономический успех в Азии наблюдался в стране, где с наибольшим энтузиазмом восприняли идею компании, а именно в Японии.

Наша книга — своего рода попытка обрисовать подъем и развитие этого замечательного института. Но, кроме того, мы взяли на себя смелость немного поразмышлять о его будущем. На первый взгляд, безбедное будущее компаний предрешено. Национальные государства находятся в оборонительной позиции. Церкви отчаянно пытаются пополнить число своих прихожан. Профсоюзы выглядят тенью самих себя в прошлом. Но компании все наращивают и наращивают силу. Большая часть населения Запада сегодня работает на частные компании, которые так

же производят большую часть товаров в мире<sup>11</sup>. Любому новому Наполеону, жаждущему завоевать мир, было бы лучше присоединиться к какой-нибудь компании, чем баллотироваться на политический пост или служить в армии.

Однако компания гораздо менее могущественна, чем кажется. Хотя влияние компаний как совокупности никогда не было более сильным, влияние отдельных крупных компаний, по-видимому, уменьшилось. Если верить статистике, то популярная идея о том, что компании ныне влиятельнее правительств, абсолютно неправомерна. Крупные компании уступают место мелким, притом в таких масштабах, что теперь более актуален старый вопрос: какой смысл в компаниях?

Наиболее емкий ответ на этот вопрос дал в 1937 году Рональд Коуз — молодой британский экономист. В статье под названием «Природа фирмы» он утверждал: главная причина, по которой компания существует (в противоположность отдельным покупателям и продавцам, заключающим сделки для конкретного случая на каждой стадии производства), состоит в том, что она сводит к минимуму транзакционные издержки координации той или иной экономической деятельности. Собери всех людей в одну фирму — и ты уменьшишь стоимость «ведения переговоров и заключения отдельных контрактов для каждой обменной транзакции».

Но выгода от снижения транзакционных издержек должна уравновешиваться «иерархическими издержками» — потерей ведущими менеджерами разнообразной информации. В XIX веке выгода от интеграции массового производства с массовой дистрибуцией была огромна. Как выразился Альфред Чендлер, ветеран истории бизнеса, «видимую руку руково-

дителей бизнеса» сменила «невидимая рука рыночных механизмов». В XXI веке технология и глобализация помогают снизить барьеры проникновения в бизнес и таким образом помогают облегчить комплекс корпоративных мероприятий. Нажатием кнопки простой журналист имеет возможность получить доступ к большему количеству информации, чем мог собрать корпоративный гигант десять лет назад. В наши дни существует мода на виртуальные компании: на авиаперевозчиков, не имеющих собственные самолеты, на банки, у которых нет филиалов, на невидимую руку, загибающую почву из-под руки видимой.

Все это не означает, что институт компании начинает переживать медленный и неизбежный спад. Несмотря на обольстительное очарование «капитализма без трений», большинству людей, похоже, по душе работать на компании. (Мы, авторы, должны признаться, что, ввиду обстоятельств, отсутствия возможностей, лени и особенно чужой доброты, оставались в одной и той же организации большую часть нашей трудовой жизни.) Экономические споры также углубились со времен Коуза; ряд экономистов предпочитают смотреть на фирму как на сеть контрактов, а другие экономисты видят ее как совокупность организационных возможностей. Но основные вопросы, которыми задаются современные инвесторы, менеджеры и рядовые работники, таковы: что делает эта компания? почему я работаю здесь? даст ли это мне деньги? И эти вопросы стоит помнить, когда мы вернемся в прошлое.

ГЛАВА 1. *Купцы и монополисты*  
(3000 г. до н.э. — 1500 г. н.э.)

До того как в середине XIX столетия современная компания возмужала, она пережила очень продолжительную и зачастую крайне безответственную юность. Купцы и мародеры, империалисты и спекулянты, доминировавшие в деловой жизни на протяжении многих веков, возможно, и не сформировали настоящие компании в том виде, как мы их знаем, но они, тем не менее, создали мощные организации, изменившие мир коммерции.

Еще где-то в 3000 году до н. э. Месопотамия могла похвастаться коммерческими механизмами, далеко превосходившими простой бартерный обмен. Шумерские семьи, торговавшие на берегах Тигра и Евфрата, заключали договоры, цель которых состояла в том, чтобы сделать более выгодным владение имуществом<sup>1</sup>. Религиозная система функционировала одновременно как банк и как служба государственного надзора. Ассирийцы (2000—1800 гг. до н.э.) — народ, ассоциирующийся с библейскими жестокостями, — пошли еще дальше. Один документ описывает условия, согласно которым некий ассирийский правитель формально делит власть со старейшинами, городом и купечеством (купцов называли *карум*, что означало также «пристань», где они и торговали)<sup>2</sup>. Имелись даже договоры о партнерстве. По условиям одного тако-

го контракта, четырнадцать инвесторов вкладывали двадцать шесть золотых монет в фонд одного купца по имени Амур Иштар, который сам добавил еще четыре золотых. Фонду предстояло просуществовать четыре года, и купец должен был получить одну треть прибыли. Видно, что это предприятие не особенно отличается от современных венчурных фондов<sup>3</sup>.

Финикийцы, а позднее афиняне взяли капитализм такого сорта с собой в море, распространяя аналогичные организации по берегам Средиземного моря. Из-за расходов и времени, которых требовала морская коммерция, формальные договоренности такого рода были даже еще более необходимы, чем их сухопутные эквиваленты. Играла свою роль и опасность как для вкладчиков, так и для кредиторов, заключающаяся в том, что морской капитан мог просто исчезнуть. (Гомер — первый из длинного ряда литераторов, выражавших недоверие к всевозможным торговцам, — обвинил купцов города Тир в двуличности.)

Афинская модель выгодно выделялась среди прочих, поскольку основывалась на торжестве закона, а не на прихотях монархов, кроме того, была необычно открытой для сторонних людей. Банкир и судовладелец Пасион, ко времени своей смерти в 370 году до н.э. ставший одним из богатейших жителей Афин, первоначально прибыл туда будучи рабом-варваром. Тем не менее афинские предприятия оставались очень мелкими, и для работы на них обычно хватало лишь горстки людей; даже в мастерских по изготовлению щитов — самых крупных тамошних предприятиях — трудились максимум сто рабов<sup>4</sup>.

Товарищества (*societates*) Древнего Рима, особенно те, что были организованы *публиканами*, получавшими на откуп сбор повинностей, являлись чуть более

перспективными организациями. Сбор повинностей доверялся отдельным знатым римлянам, но с ростом империи размер сборов становился слишком большим, чтобы их мог гарантировать кто-либо из благородных граждан. Так что перед началом 2-й Пунической войны (218–202 гг. до н.э.) они начали организовывать компании — *societates*, — в которых каждый партнер имел долю. Кроме того, эти фирмы начали выполнять роль коммерческих завоевательных армий, изготавливая щиты и мечи для легионов<sup>5</sup>. Стоявшие ниже по социальной лестнице ремесленники и купцы собирались вместе, создавая гильдии (называвшиеся *collegia*, или *corpora*). Эти гильдии избирали собственных управляющих и должны были приобретать лицензии<sup>6</sup>.

Уильям Блэкстоун, выдающийся юрист XVIII века, утверждал, что заслуга в изобретении компании «целиком и полностью принадлежит римлянам»<sup>7</sup>. Безусловно, они создали ряд фундаментальных концепций корпоративного права, в частности, идею того, что ассоциация людей могла иметь коллективную идентичность, отдельную от ее человеческих компонентов. Римляне присоединили компанию к семье — базовой единице общества. Партнеры товариществ откупщиков или *socii* оставляли большинство важных решений на усмотрение *magistra*, который, в свою очередь, управлял делом и вел *tabulae accepti et expensi* — приходно-расходную книгу. С одной стороны, эти фирмы имели некую форму ограниченной ответственности. С другой — *societates* все-таки представляли собой довольно слабые организации, «всего лишь группировки лиц», как выразился один историк<sup>8</sup>. Большинство договоров на откуп налогов заключалось на короткий срок. И большая часть богатства

по-прежнему концентрировалась в сельском хозяйстве и земельных владениях<sup>9</sup>.

Когда Рим пал, фокус коммерческой жизни сместился на Восток — в Индию, и в особенности — в Китай и исламский мир. Пророк Мохаммед (569–632 гг. до н. э.) был торговцем. Хотя созданная им религия запрещала ростовщичество, она, тем не менее, поощряла добросовестное делание денег. В то время как деловые христиане часто обнаруживали, что их деятельность расходилась с их убеждениями, мусульманские купцы вроде Синдбада-морехода становились героями. К этим моральным преимуществам добавлялась и пара географических. Во-первых, исламский мир располагался между Западом и Востоком. Тысячи купцов-мусульман добирались до Китая задолго до появления Марко Поло. И во-вторых, многие арабы жили в пустынных местах, где имелось лишь самое элементарное сельское хозяйство. В Мекке времен Мохаммеда у молодого человека не было почти никаких перспектив помимо занятий торговлей.

Между тем китайцы добились колоссального технологического превосходства над Западом. На протяжении того десятилетия, когда Уильям Завоеватель расправился с английским королем Гарольдом в битве при Гастингсе (1066), китайские фабрики производили по 125 тысяч тонн железа в год — и этого показателя Европе было суждено достичь только через семьсот лет. Китайцы стали пионерами выпуска бумажных денег. Во время своих путешествий в Китай в 1275–1292 годах Марко Поло поражался, видя торговые парусные джонки, которые были достаточно велики, чтобы обеспечить шестьдесят торговцев отдельными каютами. Даже к тому времени, когда Васко да Гама, обогнув мыс Доброй Надежды, достиг



в 1497 году Восточной Африки, гораздо лучше одетые местные жители, привыкшие к огромным китайским кораблям, удивились тому, что он осмелился выйти в море на таком углом суденышке.

Споры о том, почему китайцы и арабы утратили свое экономическое превосходство перед Западом, не прекращаются уже давно. Здесь достаточно сказать, что относительная неудача жителей Востока в развитии компаний объясняется географическим положением и культурными традициями. Исламский закон позволял формировать гибкие торговые партнерства — *мукарады*, — дававшие вкладчикам и торговцам возможность объединять их капитал в фонды. Но большей частью этот закон полагался на устные договоренности, а не на письменные контракты. Закон же о наследовании, прописанный в Коране, строго обязывал делить имущество умершего партнера между многочисленными членами его семьи (в отличие от европейской системы, которая давала право партнерам определять единственного наследника). Это не позволяло мусульманским фирмам вырасти до такого размера, когда уже требовался приток капитала со стороны<sup>10</sup>.

В случае с Китаем идея постоянного частного бизнеса страдала как от культурных особенностей, так и от вмешательства государства. Китайское купечество развило сложную систему партнерства: к XIV веку имелись различные категории вкладчиков и торговцев. Но эти партнерства редко существовали дольше периода нескольких морских плаваний.

Между тем многие из крупных «компаний», возникших в Китае, зависели от государства. Наследственные бюрократы стояли во главе государственных монополий во многих отраслях, включая производ-

ство фарфора. Эти предприятия, разрастаясь, достигали внушительных размеров — до XVIII века китайские фабрики были гораздо более впечатляющими, чем что-либо аналогичное на Западе. Однако государственные монополии страдали от проблемы, противоположной проблеме китайских купцов: они были слишком постоянны. Огромные масштабы Китая играли против них. Как мы увидим, европейские государственные монополии тоже были неэффективны и коррумпированы, но, по крайней мере, поддерживали готовность к активным действиям и не являлись слишком бюрократичными, так как были вынуждены конкурировать с государственными монополиями других стран.

В конце концов решительное стремление Китая к самоизоляции сыграло фатальную роль. По мнению некоторых, зенит экономического могущества Китая наступил в начале XV столетия. Император Минской династии Юн Ло, взойдя на трон в 1403 году, построил флот, состоящий из огромных судов, называвшихся «драгоценными кораблями», и отправил его в разные части Азии. Но после смерти Юн Ло в 1424 году сын императора прекратил производство драгоценных кораблей и назначил самого прославленного мореплавателя по имени Чжэн Хэ на сухопутную должность. Кроме того, он приказал прекратить все коммерческие исследовательские экспедиции. Последующие императоры заново наладили торговые отношения с другими азиатскими странами, но их амбиции были ограничены. В 1793 году китайский император отправил послание британскому королю Георгу III: «Как увидит Ваш посол, мы владеем всеми благами. Посему нам нет нужды ввозить товары, произведенные варварами, в обмен

на наши изделия». Император напрасно занял такую позицию, ибо к тому времени у китайского купечества появилась угроза в виде совершенно новой и могущественной формы деловой организации.

### ЭФФЕКТ ИТАЛЬЯНСКОГО РЫНКА

После краха Римской империи возникло два вида средневековой организации: купеческие империи Италии и контролируемые государством корпорации и гильдии Северной Европы.

Начиная с IX века фирмы появлялись в таких портовых итальянских городах, как Амальфи и Венеция<sup>11</sup>. Их первые версии, смоделированные по принципу мусульманских мукарад, обычно создавались для финансирования и организации единственного морского вояжа (который мог продолжаться несколько месяцев). Подобные предприятия были особенно привлекательны для капиталистов-домоседов — они позволяли им распределять риск на несколько морских поставок и в то же время не утруждаться личным участием в плавании. Такие партнерства постепенно стали более сложными, к ним присоединялись иностранцы, разрабатывались новые структуры собственности, появились возможности финансирования многочисленных плаваний. Например, венецианские купцы создали ассоциацию, которая позволила им взять в аренду у государства галеры. Каждое плавание финансировалось путем выпуска двадцати четырех акций, распределявшихся среди партнеров<sup>12</sup>.

В XII веке несколько иная форма организации возникла во Флоренции и других городах, располо-

женных в глубине страны, а не на побережье: так называемая *compagnia*. Эти организации зарождались как семейные фирмы, работая по принципу совместной ответственности: все партнеры несли коллективную ответственность за стоимость их имущества («вплоть до запонок», так позже выражались исключительно ответственные фамилии, вкладывавшие деньги в лондонский банк Lloyds). Наказанием за банкротство могло стать заключение в тюрьму или даже обращение в рабство, поэтому крайне важно было, чтобы все члены организации доверяли друг другу целиком и полностью. Слово *compagnia* — это комбинация двух латинских слов (*cum* и *panis*), означающая «вместе преломляем хлеб».

Подобно их венецианским эквивалентам *compagnia* со временем становилась все более сложной, стремясь найти инвестиции за пределами семейного круга. Возможно, еще в 1340 году они ввели финансовый учет по принципу двойной записи — главным образом, чтобы их зарубежные конторы оставались честными. Какой-нибудь генуэзский купец по поводу денег, посланных своему агенту в Брюгге, делал запись в графе «уплачено», а последний регистрировал эту сумму в графе «получено». И вместо пересылки монет крупные торговцы, доверяя друг другу, начали использовать векселя — и в бизнесе такого рода стали доминировать итальянские банки.

В самом деле, компании были тесно связаны с *banchi* (названными так от слова *banco*, что по-итальянски — «стол, за которым сидели заимодатели»). В поэме «Ад» (1314) Данте с радостью отправил ростовщиков в седьмой круг ада на мучения в пламени, и во многих городах банкирам, как проституткам, запрещалось получать церковное причастие. Многие

banchi представляли собой всего лишь ломбарды, взимавшие возмутительно высокие проценты (часто более 40% в год). Но крупные, так называемые *grossi banchi*, были отлаженными, хорошо капитализированными международными банками, способными посылать коммерческие векселя в разные города. Они привлекали богатых вкладчиков, убеждая их хранить деньги в банках, а не вкладывать в недвижимость (это было гораздо удобнее в случае политического кризиса). И помогали финансировать не просто морские плаванья и компании, но даже целые королевства. Когда король Англии Эдуард III отказался платить по долгам своего предшественника, то тем самым он погубил два самых важных банка Флоренции — Барди и Перуцци. К 1423 году неумеренное увлечение Флоренции войнами оставило ее с государственным долгом, в шесть раз превышающим размер ее годовых налоговых сборов (что пропорционально примерно вдвое превышало долги США в начале 1990-х годов)<sup>13</sup>.

Банк семьи Медичи, со временем породившей четырех пап и двух королей Франции и поставившей значительную часть капитала во времена Ренессанса, был основан в 1397 году Джованни ди Биччи де Медичи. Огромным преимуществом этой семьи было то, что она принимала вклады от папского престола: до 1434 года более половины доходов банка поступало из его римского «филиала», который следовал за папой во всех его поездках. Чтобы обойти папский запрет на взимание христианами процентов по займу, таким банкирам, как Медичи, часто платили иностранными деньгами (со скрытой надбавкой), а также лицензиями и товарами, тем самым затягивая их в другие отрасли. Бизнес Медичи диверсифицировался через торговлю шерстью в производство

тканей и в особенности в монополию на производство квасцов — химического продукта, незаменимого для окрашивания тканей.

Когда Медичи расширили свое дело, открыв филиалы в десяти городах, то они свели к минимуму собственную уязвимость перед потерями, организовав каждый филиал в виде отдельного партнерства. Кроме того, разработали систему участия в прибыли, чтобы у всех их партнеров был сильный мотив к максимизации прибыльности<sup>14</sup>. Они даже пытались запретить своим управляющим предоставлять займы принцам. Но в конечном итоге их коммерческое могущество зависело в основном от персонального надзора. Под руководством Козимо де Медичи (1389—1464) этот надзор был очень жестким. Банк даже не позволил возвести в сан епископа одного молодого священнослужителя до тех пор, пока его отец (между прочим, кардинал) не выплатил все долги за них обоих. Но после смерти Козимо банк постепенно пришел в упадок. Война Алой и Белой розы в Англии оставила банк с крупными долгами в Лондоне, а заинтересованность фирмы в торговле шерстью вынудила ее к предоставлению займов короне. В 1478 году банк потерял средства папской курии. К 1494 году, когда семейство Медичи изгнали из Флоренции, их банк уже закрыл многие свои филиалы.

## БАЗА ДАННЫХ ДАТИНИ

Что было общего между теми организациями и современными компаниями? Давайте сделаем маленькую паузу и присмотримся к бизнесу XIV века<sup>15</sup>. Франческо ди Марко Датини родился в относительно небогатой семье в тосканском городе Прато пример-

но в 1335 году и быстро осиротел. Будучи молодым человеком, он отправился в Авиньон, где, вероятно, работал подмастерьем, прежде чем открыть собственное дело. Хотя он действовал под девизом «Ради Бога и пользы», первым предприятием Датини была торговля оружием, но вскоре он переключился на более мирную деятельность, включая содержание лавок, экспорт текстиля и драгоценностей. В 1382 году Датини вынужденно вернулся из Авиньона в Прато, поскольку Папа поссорился с флорентийцами. К концу столетия его *compagnie* занималась в девяти городах самыми разными делами — от работоторговли до поставки мантий паломникам. Кроме того, Датини, хотя и с некоторыми затруднениями, стал банкиром. Когда спустя десять лет он умер, то по завещанию почти все деньги этого бездетного коммерсанта (примерно 100 тысяч флоринов), а также его дом и все бумаги были переданы фонду помощи беднякам города Прато.

Этот знаменитый «купец из Прато» был, можно сказать, помешан на письменном контроле: Датини записывал на бумагу абсолютно все и требовал от своих управляющих, чтобы они поступали так же. Его бизнес, о котором свидетельствуют сохранившиеся 150 тысяч писем, 500 книг-счетов и 300 договоров о партнерстве, выглядит на удивление современным. Почти ежедневно рассылаемые письма от *capo* (начальника) его работающим по всей Европе *fattori* (управляющим) с запросами новостей и цифр, их ответы с бодрыми докладами и извинениями, его строгие выговоры («Вы не способны заметить и ворону в плошке молока») — все это немного похоже на содержание нынешней электронной почты. Мы видим, что организация Датини постоянно испытывала по-

требность в юристах, в правильно составленных документах, в очередных финансовых отчетах. Подчиненные получали повышения, проходили профподготовку, недовольные партнеры ублажались; и все это время жена Датини жаловалась на то, что ее муж слишком много работает. Даже его добытые с трудом доходы выглядят по-современному скромно: огромные усилия давали всего лишь 9% прибыли.

Но все-таки, хотя многие детали такого бизнеса знакомы нам, условия, в которых он велся, были иными. Это было время эпидемии чумы, восстания флорентийских ткачей против гильдий, периодически вспыхивавших яростных религиозных выступлений, нередко направленных против богатых дельцов. Как указывает его биограф Айрис Ориго, Датини «жил в каждодневном страхе войны, эпидемии, голода и бунтов, в каждодневном ожидании плохих новостей. Он не верил ни в стабильность правительства, ни в честность кого-либо из людей... Именно эти страхи побудили его поместить свое состояние в большое количество мест. Он никогда не доверял в полной мере ни одному партнеру и всегда был готов списать убытки со счета и начать все сначала»<sup>16</sup>.

Несмотря на свою одержимость личного контроля всех и всего, Датини был горячим сторонником *caprairie*. «Я из тех, кто убежден, что два партнера или брата, объединенные одним делом и поступающие добросовестно, получают гораздо больший доход, чем каждый из них поодиночке»<sup>17</sup>. Поскольку партнеры были ответственны за долги друг друга, большинство дельцов полагались на своих родственников и земляков (Датини предпочитал тосканцев). По той же причине сроки партнерства обычно не превышали двух лет, хотя могли и продлеваться.



В завещании Датини указал, что его доля в его компаниях должна быть ликвидирована в течение пяти лет после того, как он умрет. Если бы у Датини были дети, то его «компания», возможно, просуществовала бы дольше. Но любой независимый торговец был явно заинтересован в том, чтобы проявлять в делах как можно больше свободы и гибкости: постоянство являлось прерогативой государства. Поэтому неудивительно, что государство сыграло большую роль в создании корпораций. И в этой области первый шаг сделала Северная Европа.

#### КОРПОРАЦИИ И ГИЛЬДИИ

Сразу следует отметить, что Северная Европа не испытывала недостатка в торговых компаниях, как и Италия не испытывала недостатка в гильдиях. Северные торговцы скопировали многие деловые методы, впервые примененные итальянцами<sup>18</sup>. Некоторые предприятия были поистине огромными. Например, одна из германских *magna societas* представляла собой объединение трех семейных фирм со штаб-квартирой в Равенсбурге. Эта организация имела филиалы в таких далеко друг от друга находящихся городах, как Барселона, Генуя и Париж, и посылала своих представителей на ярмарки по всему континенту. Она проработала 150 лет и в конце своего существования могла похвастать 80 партнерами и капиталом в 120 тысяч флоринов. Тем не менее самым важным достижением северян стали гильдии и компании, созданные на основе монарших декретов.

В период раннего средневековья законоведы, развивавшие римское и каноническое право, постепен-

но начали признавать существование «юридических лиц»: сообществ людей, желавших, чтобы их считали коллективными образованиями. К этим «юридическим лицам» относились города, университеты и религиозные общины, а также гильдии купцов и ремесленников. Такие сообщества бурно размножались в средневековом обществе, создавая атмосферу товарищества в тогдашнем грозном мире. Кроме того, они обеспечивали передачу традиций — не говоря уж о значительных средствах, — будущим поколениям. Лондонская корпорация, история которой началась в XII веке, по-прежнему владеет земельным участком в Лондоне, а также тремя частными школами, четырьмя рынками и парком Hampstead Heath. Многие из компаний, называемых ныне старейшими в мире, стартовали еще в тот период. Компанией наиболее почтенного возраста (если не считать такие якобы некоммерческие организации, как монастыри) является Aberdeen Harbour Board, основанная в 1136 году. (Самая старая из существующих компаний частного сектора в континентальной Европе — это, вероятно, шведская фирма Stora Enso, чей прямой предок — медный рудник — начал продажу продукции в 1288 году и был удостоен королевской привилегии в 1347 году.)

Бессмертный статус таких образований явно беспокоил венценосных персон. Ведь эти организации не сталкивались с феодальными распрями, никогда не умирали, никогда не старились и никогда не женились. В 1279 году английский король Эдуард I издал Мортмайнское постановление, нацеленное на ограничение количества земель, переходивших к корпоративным организациям, в частности — к церкви. Передача земель без монаршего разрешения могла привести к их конфискации.

Но подобные меры не мешали корпоративным образованиям расти. На протяжении большей части средневековья гильдии были самой важной формой деловой организации. Обычно та или иная гильдия (от саксонского глагола *gildan* — платить) обладала монополией на торговлю внутри городских стен в обмен на существенные денежные пожертвования в пользу суверена. Руководство гильдий устанавливало стандарты качества, обучало своих членов, назначало нотариусов и посредников, проводило благотворительные мероприятия, строило величественные дома гильдий, сохранившиеся до наших дней, и назначало наказания. В Лондоне человек, проработавший семь лет подмастерьем в одной из ливрейных гильдий, мог стать фрименом, т. е. свободным гражданином, что означало освобождение от воинской повинности, а также давало ему право завести собственное дело внутри стен Лондона.

Часто гильдии были больше похожи на профсоюз, чем на компании: они более заинтересованы в защите интересов своих членов, нежели в экономических инновациях. В самом деле, когда средневековый расцвет гильдий миновал, те порой не гнушались луддистских выходок. (В 1707 году члены гильдии лодочников в Германии напали на французского изобретателя Дени Папена и уничтожили первый в мире паровой паровоз на плавсредствах стала использоваться только через сто лет после этого.)

Гильдии были тесно связаны с «регулируемыми компаниями»: объединениями независимых торговцев, получавших монополию на торговлю на тех или иных иноземных рынках. Подобно гильдиям, эти организации обучали новых членов, готовя их на должности помощников, и периодически проводили

коллегиальную оценку (как это называли бы сегодня), чтобы отсеивать наименее успешных членов. Но иногда они также действовали как ассоциации — купцы объединялись, дабы договариваться о более выгодных ценах на сырье и транспорт (во многом аналогично венецианским арендаторам галер). Самой успешной регулируемой компанией было лондонское товарищество купцов Staple of London, основанное в 1248 году для контроля над экспортом шерсти<sup>19</sup>. В 1357 году товарищество получило право взимания таможенных сборов на экспорт шерсти в обмен на помощь в финансировании войн Эдуарда III с Францией. В 1466 году Генрих VI предоставил товариществу контроль над портом Кале (включая право взимать таможенные сборы на импорт шерстяных товаров на континент) в обмен на равнозначную финансовую помощь.

Так что даже невзирая на беспокойство монархов по поводу уступок власти корпоративным организациям, все равно эти организации оставались крайне важными для осуществления планов монархов. Предлагаемая государством защита и обещание гарантированного рынка сбыта для средневековых купцов были столь же заманчивыми, как военные подряды в наши дни. На протяжении следующих веков история компании была связана с заморскими амбициями национальных государств Северной Европы.