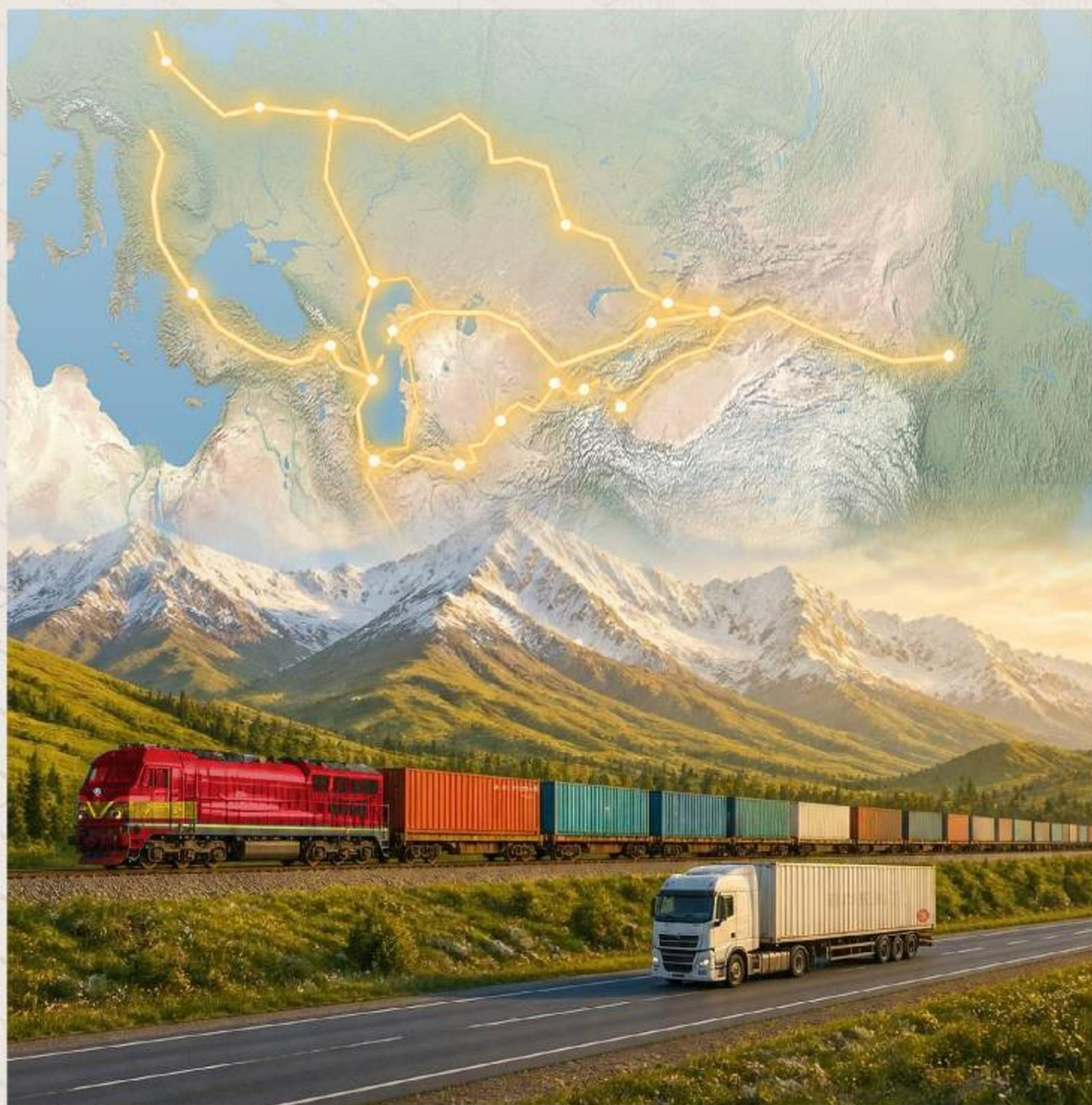


УЛУКМАН МАМЫТОВ
БЕКЖАН РЫСМЕНДЕЕВ

ВИДИМАЯ РУКА

Шёлкового пути



Кто организует логистику в Евразии

Улукман Мамытов

Видимая рука Шёлкового пути

«Автор»

2026

Мамытов У.

Видимая рука Шёлкового пути / У. Мамытов — «Автор», 2026

Через Евразию проложено 4 больших транспортных коридора, и в них вложены миллиарды долларов, однако груза по ним идёт ещё очень мало. Настоящая книга объясняет этот разрыв отсутствием организатора, то есть участника, который обеспечивал бы транспортировку груза от отправителя до получателя, беря на себя соответствующие риски. Такой организатор всегда был в мировой истории торговли: от Шёлкового пути и Голландской Ост-Индской компании до нового времени развития железных дорог, изобретения контейнера, а также японских торговых компаний. Эта организационная мерка затем прикладывается к Центральной Азии: к Среднему и другим коридорам Евразии, включая железную дорогу Китай – Кыргызстан – Узбекистан. Главный вывод: стандарт появляется как следствие организации, но её не заменяет. Книга адресована государственным и различным управленцам в сферах инвестиций и логистики, которые принимают решения о транспорте и торговле, а также читателю, которому интересно, как устроена мировая торговля.

© Мамытов У., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог. Две остановки	7
ЧАСТЬ I. КАК ЭТО РАБОТАЛО РАНЬШЕ	13
Глава 1. Организация Шёлкового пути	14
Глава 2. Купцы без государства	25
Глава 3. Голландская Ост-Индская компания	34
Глава 4. Контейнер и стандарт	41
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Улукман Мамытов

Видимая рука Шёлкового пути

Улукман Мамытов
Бекжан Рысмендеев

**ВИДИМАЯ РУКА
ШЁЛКОВОГО ПУТИ**

Кто организует логистику в Евразии

Бишкек – 2026

Через Евразию проложено 4 больших транспортных коридора, и в них вложены миллиарды долларов, однако груза по ним идёт ещё очень мало. Настоящая книга объясняет этот разрыв отсутствием организатора, то есть участника, который обеспечивал бы транспортировку груза от отправителя до получателя, беря на себя соответствующие риски.

Такой организатор всегда был в мировой истории торговли: от Шёлкового пути и Голландской Ост-Индской компании до нового времени развития железных дорог, изобретения контейнера, а также японских торговых компаний. Эта организационная мерка затем прикладывается к Центральной Азии: к Среднему и другим коридорам Евразии, включая железную дорогу Китай – Кыргызстан – Узбекистан.

Главный вывод: стандарт появляется как следствие организации, но её не заменяет. Каждая рекомендация книги называет проигравшего по его функции: контролёра, посредника, подрядчика.

Книга адресована государственным и различным управленцам в сферах инвестиций и логистики, которые принимают решения о транспорте и торговле, а также читателю, которому интересно, как устроена мировая торговля.

(с) Мамытов Улукман, 2026

Об авторах

Мамытов Улукман Эсенбекович – экономист и бизнес-консультант с большим опытом разработки различных инвестиционных, в том числе инфраструктурных проектов; автор ещё пяти книг по экономике и бизнесу, среди которых «Японское экономическое чудо: Государство, Компании, Люди» (2023), «Деньги как инструмент развития» (2025), а также множества научных и публицистических статей; MBA Киотского университета (Япония).

Рысмендеев Бекжан Базарбаевич – экс-замминистра транспорта и дорог Кыргызской Республики, проработавший свыше 10 лет в национальной железнодорожной компании Кыргызстана; привлечённый консультант в проектах развития регионального транспортного хаба Кыргызской Республики, а также других проектах АБР, ЦАРЭС и ПРООН; PhD Дипломатической академии КР, MSc железнодорожной строительной инженерии Сеульского Национального университета науки и технологий (Южная Корея).

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог. Две остановки

ЧАСТЬ I. КАК ЭТО РАБОТАЛО РАНЬШЕ

Глава 1. Организация Шёлкового пути

Глава 2. Купцы без государства

Глава 3. Голландская Ост-Индская компания

Глава 4. Контейнер и стандарт

ЧАСТЬ II. ОРГАНИЗАТОР КАК ПРОФЕССИЯ

Глава 5. Изобретение менеджмента

Глава 6. Японские торговые компании

Глава 7. Как оплачивается организация

ЧАСТЬ III. ЕВРАЗИЯ СЕГОДНЯ

Глава 8. Четыре дороги и мало груза

Глава 9. Почему дорог слишком много

Глава 10. Чем покупается доверие

Глава 11. Почему груза слишком мало

Глава 12. Транзит – это не развитие

ЧАСТЬ IV. ЧТО МЕНЯЕТ ТЕХНОЛОГИЯ

Глава 13. Цифровизация как импорт стандарта

Глава 14. Искусственный интеллект

ЧАСТЬ V. ПОВЕСТКА

Глава 15. Проблема региона

Глава 16. Повестка организатора

Глава 17. Повестка больших

Заключение. Видимая рука

Библиография

Пролог. Две остановки

В 1952–1953 годах Южно-Туркменистанская археологическая экспедиция под руководством Михаила Массона обследовала 210 километров старой дороги между Мервом и Амударьей¹. Экспедиция выяснила, что вдоль дороги тянулась цепь рабатов – постоянных дворов для караванов, которые стояли точно там, где за тысячу лет до этого их указали в своих путеводителях средневековые арабские географы. Самым крупным из этих рабатов была Акча-кала, построенная в XI веке. Это прямоугольное сооружение примерно 150 на 80 метров, внутри которого были дворы, галереи для животных и товаров, жилые комнаты, молитвенное помещение и башенные выступы по углам².

На всём перегоне в 210 километров дорога шла через пески и такыры – голые глинистые равнины, и других путей через эту пустыню не было. Поэтому постоянный двор здесь был условием самой торговли. Путник заранее знал, где остановится, где наберёт воды и где оставит товар на ночь, – всё было продумано и правильно организовано.

Настоящий пролог показывает, что значит такая организация для торговли, и начинается с того, как она была устроена тысячу лет назад.

Расстояния между рабатами тоже просчитывали. Их ставили примерно через каждые 30–40 километров, и расчёт был простой: караван выходил утром с одной стоянки и к ночи доходил до следующей. Длину дневного перехода задавал верблюд. Взрослому верблюду навьючивали 16–18 пудов, то есть от 262 до 294 килограммов, на самку клали меньше, около 15 пудов³. При этом действовало правило: чем тяжелее выюк, тем короче переход, поэтому с полным грузом караван мог проходить за день даже меньше. Иными словами, сетка стоянок на карте – следствие вполне конкретного расчёта. Расстояние между ними задавали выносливость животного и вес груза.

Из этих цифр можно прикинуть и масштаб движения. Если в караване шла сотня верблюдов и на каждого приходилось около 270 килограммов, то вместе они везли примерно 27 тонн. По весу это груз одной современной фуры. Но тогда эти 27 тонн растягивались в колонну длиной в несколько сотен метров, и весь перегон от Мерва до Амударьи при 30–40 километрах в день колонна проходила за 5–7 дней. Сегодня грузовик проходит те же 210 километров за 3–4 часа.

Через пустыню шли не только цепочки постоянных дворов: параллельно им тянулись цепочки колодцев, и некоторые их названия сохранились даже на современных картах. То есть, сеть включала и воду, без которой дворы были бы бесполезны.

Сами постоянные дворы появились не сразу. Массово их начали строить после арабского завоевания и исламизации Средней Азии, с конца VII и в VIII веке, и сначала это были военные укрепления. Арабы называли такое укрепление «рабатом» и размещали в нём воинов. Позже там стали останавливаться купеческие караваны, и с IX века этим словом уже называли постоянный двор. Расцвет строительства в Хорасане, Хорезме и Дехистане пришёлся на XI–XIII века: по свидетельствам путешественников и географов того времени, таких дворов насчитывалось тысячи. Точного счёта никто не вёл, но важен порядок величины: это была обширная сеть.

По сохранившимся свидетельствам, в VIII веке одного из наместников Хорасана хвалили за то, что он построил много гостиниц для караванщиков. Похвала звучала так:

¹ Массон, М. Е. Средневековые торговые пути из Мерва в Хорезм и в Мавераннахр. 1966.

² Пугаченкова, Г. А. Пути развития архитектуры Южного Туркменистана поры рабовладения и феодализма. М., 1958.

³ Черемшанский, В. М. Описание Оренбургской губернии. Уфа, 1859.

«Приходит туда странник с востока, приходит другой с запада, и не находят они там недостатка».

В этой фразе есть важная деталь. Наместника хвалят за результат: двое незнакомых людей, пришедших с разных сторон, получают одинаковое обслуживание в заранее известном месте. О красоте построек и о потраченных деньгах в похвале нет ни слова. То есть ценилась предсказуемость обслуживания – то, что позже назовут стандартом сервиса.

Одним ночлегом функции двора не ограничивались. Караван-сарай были ещё и торговыми факториями: здесь продавали и обменивали товары, работали лавки и мастерские, а вооружённые отряды охраняли двор и постояльцев. Воду давала сардоба – крытое куполом полуподземное водохранилище рядом с двором. На углу двора поднималась сигнальная башня, на вершине которой по ночам жгли огонь, чтобы сбившийся с колеи караван вышел к стоянке.

Более того, дворы на этой дороге строились по узнаваемому образцу. В 5 километрах от Акча-калы, посреди обширного такыра, стоял двор, похожий на кёшк – укреплённый жилой дом-замок. Это было квадратное глиняное здание на высокой платформе с 9 купольными помещениями верхнего этажа. Фасады и у него, и у Акча-калы были выложены полукруглыми полуколоннами, тесно прижатыми друг к другу. Этот приём считается самобытной манерой зодчих Мерва и Хорезма, и за пределами их круга он почти не встречается. Поэтому путник, увидев издалека такую стену, понимал, что подходит к рабату, ещё до того, как различал ворота.

Строили такие дворы правители. Строительство крупных караван-сараяв на больших торговых путях считалось обязанностью власти, и чем больше дворов было построено по приказу правителя, тем выше были его слава и репутация. При этом на самих караванных трассах за ночлег не платили: платили только в городских дворах. Получалось, что расходы на дорогу несла местная власть, которая выигрывала от торгового движения. Расчёт у правителя был дальний: он тратился на дворы, а получал торговлю, идущую через его земли, и добрую славу.

То есть, в постоянных дворах на этой дороге главным был набор функций: хранение, охрана, вода, обмен сведениями, сделка и ответственность за чужой груз до утра. Здание только давало им место.

Сегодняшний пункт пропуска

Теперь стоит перенестись из Средней Азии XI века в Казахстан XXI века.

В 2018 году на казахстанско-китайской границе открылся пункт пропуска «Нур Жолы». При открытии сообщалось, что он сможет пропускать до 2 500 машин в сутки, а прохождение границы займёт около 30 минут. На бумаге всё выглядело отлично: современный пункт, большая пропускная способность, быстрый досмотр. Но очень скоро выяснилось, что построить пункт пропуска ещё не значит наладить движение через границу.

В декабре 2020 года правительство Казахстана сообщило, что китайская сторона из-за пандемии принимает всего 20–30 машин в сутки вместо более чем 200 до пандемии. В очереди на трассе при этом накопилось 1 785 автомобилей. Сам «Нур Жолы» оставался прекрасно оборудованным, но его возможности почти не использовались: фактический поток составлял всего около 1% от проектного.

Получается странная картина: есть дорога, есть огромный современный пункт пропуска, есть оборудование, но машины стоят. Причина в том, что пропускная способность зависит от договорённостей не меньше, чем от здания и числа полос. Сторонам нужно договориться, кто, когда и сколько машин принимает, какие документы признаёт другая сторона, как оформляется груз и кто отвечает за задержку.

Это хорошо видно по событиям 2022 года. По сообщению правительства Казахстана, в апреле 2022 года компания «KTZ Express» начала работать организатором перевозки товаров через этот переход. После этого пропускная способность выросла с 10 до 47 машин в сутки,

стоимость одной перевозки снизилась с 4 500 до 2 050 долларов, а расчёты наличными были исключены⁴.

Логика этого примера простая. Дорогу не расширяли, новый пункт досмотра не строили, сканеров не добавляли. Изменилась только организация перевозки, и вслед за ней изменились скорость и цена. Цифры эти взяты из сообщения правительства, и независимой проверки у них нет. Но сам пример хорошо показывает главное: узкое место может находиться в том, как люди и организации пользуются инфраструктурой, даже когда сама инфраструктура в порядке.

Вместе со скоростью изменился и учёт. В первом квартале 2022 года автомобильный поток через границу с Китаем вырос на 123%, с 6,3 до 14 тысяч машин. Одновременно индекс таможенной стоимости китайских товаров, то есть средняя заявленная цена килограмма ввезённого товара, вырос с 4 до 7 долларов, а индекс таможенных платежей – с 264 до 561 тенге за килограмм⁵. Иными словами, тот же товар начали заявлять дороже и облагать больше, и произошло это одновременно с отказом от наличных расчётов. Когда меняются правила оформления и расчётов, меняется и то, что именно государство видит в торговле.

Но у этой истории есть и обратная сторона. В апреле 2023 года главная транспортная прокуратура Казахстана сообщила, что из электронной очереди исключили около 2 000 машин, среди которых были легковые и даже снятые с учёта. На самом пункте стояло около 80 брошенных большегрузов: их водители затягивали выезд в Китай, чтобы поднять цену своих услуг. Расценки на теневом рынке перевозок доходили до 40 тысяч долларов⁶. Тогда же подготовили поправки, по которым перевозчик мог находиться на пункте пропуска не больше 72 часов.

Так дефицит места может превращаться в товар. Если через границу может проехать только ограниченное число машин, право занять место в очереди получает свою цену. Тогда перевозчики и посредники начинают зарабатывать на доступе к очереди, а сама перевозка груза отходит для них уже на второй план.

Длинная очередь создаёт и другие расходы. Ещё в 2020 году депутаты фракции «Ак жол» передали правительству жалобы предпринимателей. Около 600 фур перевели на территорию сухого порта – терминала для хранения и перевалки грузов вдали от моря, где не было элементарных удобств. Экспортные грузы – растительное масло и минеральная вода – рисковали не успеть к срокам поставки. Отдельно возникали платежи: 30 000 тенге с машины за питание водителей и 2 900 долларов за услуги тягача, без которого нельзя было вывезти спецтехнику⁷.

То есть длинная очередь – это больше чем потерянное время. Она создаёт другую, – собственную экономику: грузовладелец и перевозчик теряют деньги, а посредник и владелец нужной услуги зарабатывают на чужом ожидании.

Электронная очередь тоже не решила проблему полностью. В октябре 2024 года Комитет государственных доходов Казахстана сообщил, что места на «Нур Жолы» были заняты на две недели вперёд, а забронированные места начали продавать даже в социальных сетях. Прокуратура усилила контроль за ботами и перекупщиками, после чего порядок регистрации изменили⁸. Старая проблема сменила форму: раньше машины стояли в очереди на дороге, теперь очередь стала электронной, но дефицит остался, и за места в ней снова началась конкуренция.

В итоге часть проблем пришлось решать переговорами. В мае 2025 года Казахстан и Китай договорились продлить круглосуточную работу перехода «Нур Жолы» – «Хоргос» и увеличить число казахстанских машин, которые принимает китайская сторона, до 650 в сутки,

⁴ Пресс-служба Премьер-министра Республики Казахстан. Сообщения, 2022.

⁵ Пресс-служба Премьер-министра Республики Казахстан, 2022.

⁶ Главная транспортная прокуратура Республики Казахстан. Сообщение, 2023.

⁷ Депутатский запрос фракции «Ак жол», 2020.

⁸ Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан, 2024.

а с 1 июля – до 750. Стороны также договорились взаимно признавать рентгеновские снимки досмотровых комплексов друг друга, чтобы один и тот же груз не проверяли дважды.⁹

На первый взгляд взаимное признание снимков – мелкая техническая деталь, на деле же это очень важное решение. Машину проверили на одной стороне границы. Если вторая сторона не доверяет этой проверке, машину проверяют ещё раз. Для каждой стороны это разумно: она отвечает за безопасность и хочет убедиться сама, но для перевозчика результат один – лишнее время и деньги. Когда обе стороны договариваются признавать проверку друг друга, одна и та же работа больше не делается дважды. Так на практике и выглядит организация международного коридора.

Эта проблема касается не одного перехода. К тому времени платная электронная очередь уже работала на переходах Казахстана с Китаем, Узбекистаном, Туркменистаном и Россией, а с марта 2025 года её ввели и на переходах с Кыргызстаном.

На кыргызско-казахстанской границе видна похожая картина. В октябре 2022 года перед переходами стояло более 500 грузовиков, и совместная комиссия двух стран объезжала пункты пропуска с обеих сторон – казахстанские «Кордай» и «Карасу», кыргызские «Ак-Жол» и «Ак-Тилек», – чтобы разобраться в процедурах досмотра и нарушениях. В мае 2026 года пограничная служба Кыргызстана сообщила о скоплении примерно 150 машин на выезд перед «Ак-Тилеком» и объяснила его ростом грузопотока, на въезд в Кыргызстан затора при этом не было.

Получается знакомая картина: очередь есть, но каждая сторона видит прежде всего свой участок. Китай может сказать, что ограничил приём машин по своим причинам. Казахстан может сказать, что у него есть электронная очередь и свои процедуры. Кыргызстан может сказать, что на въезде у него затора нет, значит, проблема возникла раньше. Каждая сторона может быть права в отношении своего участка, но грузовладельцу от этого не легче. Ему нужен один результат: чтобы товар проехал из пункта А в пункт Б вовремя и по заранее понятной цене.

Главную мысль можно передать на примере большой свадьбы. Кухня работает, столы накрыты, посуда есть, повара готовят с утра, но за рассадку гостей никто не отвечает. В результате одни гости ждут, другие занимают места по два раза, третьи не понимают, куда идти. Всё необходимое вроде бы есть, но праздник не складывается. Потом появляется распорядитель и говорит: «Сначала садятся эти гости, потом те. Вот здесь места для старших, вот здесь – для остальных». Кухню он не строил и столы не покупал, но после его появления всё начинает двигаться, потому что наконец нашёлся человек, который отвечает за порядок.

С международной торговлей происходит очень схожее. На границе могут быть дороги, терминалы, сканеры, склады, таможенники и пограничники. Но если за весь путь груза целиком никто не отвечает, каждая часть системы может работать нормально, но вся система в целом – плохо. Поэтому в прологе рядом и поставлены оба примера – старый караван-сарай и современный пункт пропуска.

Одна и та же работа

Настоящая книга сравнивает функции, а здания с технологиями важны лишь настолько, насколько они эти функции выполняют. Караван-сарай XI века должен был сделать несколько простых вещей: принять чужой груз, сохранить его, обеспечить безопасность, дать людям и животным воду и место для отдыха, помочь заключить сделку и отправить караван дальше. Современный транспортный коридор делает примерно то же самое, только в большем масштабе. Груз должен пройти границу, документы должны быть понятны обеим сторонам, проверки не должны повторяться без необходимости, время и стоимость должны быть предсказуемыми, а в случае проблемы должно быть понятно, кто отвечает.

Поэтому главный вопрос книги звучит так: *кто организует движение груза от начала до конца?*

⁹ Итоги переговоров по пунктам пропуска «Нур Жолы» – «Хоргос», 2025.

Насколько этот вопрос важен, показывают данные ЦАРЭС – программы Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (CAREC), в которую входят 11 стран. Программа регулярно замеряет, с какой скоростью грузы идут по её коридорам. В 2021 году грузовики двигались в среднем со скоростью 41,6 километра в час, но с учётом всех остановок и задержек средняя скорость падала до 21,5 километра в час. В 2022 году эти показатели составили 42,0 и 23,4 километра в час¹⁰. То есть 44–48% времени в пути грузовик стоял.

С границей картина ещё нагляднее. По тем же замерам прохождение границы занимало в среднем 13,6 часа в 2021 году и 9,9 часа в 2022-м, и обходилось в 357 и 208 долларов соответственно¹¹. «Нур Жолы» при открытии обещал около 30 минут, то есть в среднем по региону граница с учётом очередей и ожидания отнимала в 20–27 раз больше времени, чем было обещано на одном из самых современных переходов.

Из этого следует важный вывод. Если проблема возникает из-за плохой координации, её нельзя решить одним строительством ещё одной полосы или покупкой нового оборудования. Можно построить прекрасный терминал и всё равно получить очередь. Можно иметь современную дорогу и всё равно потерять двое суток на границе. Можно ввести электронную очередь и обнаружить, что места в ней перепродают. Инфраструктура – это только физическая часть транспортного коридора. Кроме неё есть правила, информация, договорённости, ответственность и организация, которая сводит всё это вместе.

Отсюда возникают два разных вопроса. Первый: что мешает торговле? И второй: кто должен сделать так, чтобы груз проходил быстрее? На первый вопрос можно ответить длинным списком: пробки, документы, проверки, нехватка пропускной способности, разные правила, плохая связь между ведомствами. Но этот список описывает симптомы. Второй вопрос важнее, потому что заставляет искать организацию, готовую взять на себя ответственность за весь результат.

К примеру, предприниматель отправляет груз из Китая в Центральную Азию. Ему не важно, какое ведомство отвечает за конкретные ворота, сканер или электронную очередь. Он просто хочет знать три вещи: сколько это будет стоить, сколько времени это займёт и кто ответит, если что-то пойдёт не так. Если ответить ему некому, коридор остаётся набором отдельных участков и единой системой не становится.

Такого человека или такую организацию книга называет «организатором». Организатором может быть государство, но может быть и государственная компания, частная логистическая компания, объединение перевозчиков, торговая сеть или другая структура. Название значения не имеет, важна функция: организатор собирает разрозненные участки в один работающий маршрут и берёт на себя часть риска.

Это и есть «видимая рука» – конкретная организация, которая говорит: «Я отвечаю за то, чтобы эта система работала». Название книги отсылает к «Видимой руке» американского историка бизнеса Альфреда Чандлера, а через неё – к знаменитому образу «невидимой руки» рынка Адама Смита. В популярном прочтении этот образ означает, что свободный рынок сам всё регулирует и приведёт в порядок.

Да, рынок может хорошо сводить продавца и покупателя, но порядка на стыках между странами и ведомствами, как видно из практики, он не наводит. Этот порядок нуждается в «видимой руке» организатора. У каждой комплексной работающей системы есть свой организатор, а у него есть решения, расходы, ответственность и цена ошибки. Эту роль книга и будет показывать в разных эпохах.

¹⁰ CAREC. Corridor Performance Measurement and Monitoring. Annual Report 2022.

¹¹ CAREC, 2022.

При этом все крупные участники сегодняшней трансевразийской торговли – Китай, Россия, Турция, США, Европейский союз и другие страны – оцениваются в книге одной мерой: её поведение разбирается так же, как аналогичные действия любой другой страны.

Искать виноватого книга не будет. Водитель, чиновник или контролёр могут действовать вполне разумно, исходя из своих интересов и правил. Проблема возникает тогда, когда каждый разумно выполняет свою часть работы, но вся система в итоге работает плохо. Плохая система не обязательно состоит из плохих людей, иногда она просто устроена так, что за общий результат никто не отвечает.

С этого вопроса и начинается первая глава. Обычно на вопрос, почему древний Шёлковый путь перестал работать, отвечают одним словом: «море». Однако одно появление морского пути исчезновения сухопутной торговли не объясняет. Глава 1 разбирает, что когда-то заставляло огромную систему работать и что произошло, когда эта организация исчезла.

ЧАСТЬ I. КАК ЭТО РАБОТАЛО РАНЬШЕ

Четыре истории

Глава 1. Организация Шёлкового пути

В 1907 году археологи, работавшие недалеко от китайского Дунхуана, нашли записи, завернутые в шёлк. Это была почтовая сумка, которая не дошла до адресата и пролежала в песках больше полутора тысяч лет. Записи были сделаны на согдийском – языке купцов из окрестностей Самарканда – и относились к IV веку нашей эры. В одной из них было сказано, что столица империи взята, дворец сожжён и города больше нет.

Однако самое интересное в этом письме – концовка. Отправитель пишет получателю в Самарканд о своём серебре, которое лежит у третьего лица. Он распоряжается: если держатель серебра оставит его у себя, то проценты нужно присоединить к основной сумме долга и внести всё это в переводный документ¹².

Письмо написано около 313 года, за четыре тысячи километров от адресата, человеком, который не знал, доживёт ли до утра. И, тем не менее, он писал о вкладе, о процентах и о переводном документе.

То есть, 1700 лет назад в Центральной Азии уже работали развитые финансовые отношения, которые обслуживали торговлю на всём протяжении Шёлкового пути и опирались они не только на обычай, но и на право.

Не просто дорога

Примечательно. Чего на месте Шёлкового пути не было – так это самой дороги. То есть, единого мощёного тракта из Китая к Средиземному морю не существовало. Тогда дорог римского образца в Центральной Азии не строили.

Купец, прошедший весь путь целиком, встречался редко. Товар шёл участками: китайские торговцы свозили груз в Дунхуан, согдийцы забирали его и везли в Самарканд, дальше другие купцы везли его на запад через Иран. В итоге шёлк мог дойти до Рима, но продавец в Дунхуане и покупатель в Риме друг друга не видели никогда.

Не было и единого товара. Название «Шёлковый путь» придумал в XIX веке немецкий географ Фердинанд фон Рихтгофен. Он обозначил им маршрут, по которому шли бумага, стекло, лошади, рабы, лекарства, мускус, металлы, красители, монеты и почтовые записи. Шёлк был важен, однако оставался одним из многих товаров.

То есть, при упоминании Шёлкового пути речь идёт не о дороге и не о товаре, а о системе из четырёх частей:

географический узел, где груз собирался и переваливался;

бумага, по которой шли расчёты;

мера, которую признавали на всём протяжении пути; и

власть, которая брала свою долю и не позволяла грабить.

Каждую часть стоит разобрать отдельно: дальше в книге все четыре будут обсуждаться постоянно.

1. Географический узел

Через каждые 30–40 километров на маршруте стоял караван-сарай. На языке сегодняшнего управления цепочками поставок это был распределительный центр. Здесь купцы отдыхали после дневного перехода, а окрестные жители съезжались купить привозной товар или продать свой.

Расстояние между караван-сараями задавал верблюд. Как отмечено выше, 30–40 километров – это как раз то расстояние, которое выючный верблюд мог пройти за один день. Иногда влияли, конечно, и другие факторы: где стояли ближайшие селения, где была вода.

¹² Sims-Williams, N. The Sogdian Ancient Letters. 2001.

Снаружи караван-сарай был похож на крепость. Глухие стены без окон, единственные ворота, которые на ночь запирали изнутри. Внутри – просторный двор, где складывали и хранили товар.



Караван-сарай «Таи-Рабат», Ат-Баши, Кыргызстан

В крупных караван-сараях были бани, мечети, мастерские для починки купеческого снаряжения и даже помещения для больных. То есть это был не постоянный двор, а логистический комплекс. Услуг в нём оказывалось несколько, и каждая стоит отдельного внимания.

Хранение. Груз снимали с животных и оставляли на складе. За сохранность отвечал не дверной замок, а традиция: товар считался чужой собственностью, и собственность эта признавалась всеми.

Информация. В караван-сарай съезжались торговцы, шедшие в разных направлениях, и здесь же сходились новости отовсюду: каковы цены на рынке впереди, где перевалы закрыты снегом, где есть вода, кого недавно ограбили, какой сбор берут на следующем переходе. Купец, не заночевавший в караван-сараях, шёл дальше вслепую.

Финансовые услуги. Здесь ссужали деньги под товар и под будущую выручку. Здесь же меняли монеты разных стран.

Поручительство и разбор споров. Одни купцы могли поручиться за других своей репутацией. Здесь же разбирали имущественные споры – кто кому и сколько должен. Судили часто не по праву какого-то одного государства, а по обычаям делового оборота, которые признавали все, кто ходил по этой дороге.

Интересно например, что в сельджукской Анатолии, на территории нынешней Турции, многие караван-сарайы строились как благотворительные заведения. Их создавал правитель или знатный человек. Ночлег, еда и корм для животных давались бесплатно – по некоторым сведениям, на срок до трёх суток. Это был «вакф» – имущество, переданное на благотворительные или религиозные цели по исламу.

То есть, заведение, которое стояло на дороге и обслуживало чужих людей, содержалось не из казны и не за счёт платы с проезжающих. Оно содержалось с доходов того имущества, которое закрепил за ним учредитель. Взамен учредитель получал славу, репутацию и, по своим

религиозным убеждениям, спасение души. Но получал он и кое-что ещё: оживление дороги и рост торговли в собственных владениях.

Отсюда видно главное – тот, кто владел участком дороги, вкладывался в её пропускную способность. Причём не ради платы за ночлег, а ради того, что транзит поднимал торговлю на его земле и всю округу вместе с ней – мультипликативный экономический эффект.

2. Бумага

Везти серебро через полконтинента было опасно. Поэтому купцы придумали особую ценную бумагу – «суфтаджу». Человек вносил деньги в одном городе и получал документ, где были названы все, кто несёт по нему обязательства. Дальше он вёз через пустыню просто лист бумаги, а не мешок серебра. В другом городе по этому документу с ним рассчитывались деньгами, удержав свою комиссию¹³.

Смысл инструмента был прост. Через пустыню ехала не сама стоимость, а сведения о ней. Деньги оставались на своем месте, перемещалась только запись на бумаге.

Суфтаджа составлялась по устоявшемуся образцу, с определёнными формулировками, и принималась к исполнению сразу, без дополнительных доказательств. Обычная сделка требовала устных свидетелей, но правильно оформленная суфтаджа их уже не требовала¹⁴.

Это уже был стандарт в современном смысле слова: единый формат делает бумагу, выпущенную в одном месте, действительной в другом. Стоит отметить, откуда этот формат взялся. Сначала он сложился в практике купцов, потом его разобрали правоведы, и только потом этот формат закрепился в решениях судов. То есть правило выросло из обычая, а не было предписано заранее.

3. Мера

На Шёлковом пути шёлк был важен не только как товар, – он работал ещё и как деньги. Китайское государство Тан в то время признавало ткань платёжным средством наравне с монетой, и налог собирали в том числе тканью – произведённой по установленным размерам.

Размеры эти держались неизменными: стандартный кусок шёлка имел около 56 сантиметров в ширину и около 12 метров в длину, и величины эти не менялись с III по X век¹⁵. Сохранившиеся танские документы, по данным исследователей, перечисляют сотни наименований товаров с ценами, соотносёнными с такими кусками простого шёлка. То есть, ткань служила мерой цены, средством платежа и предметом займа на протяжении многих столетий¹⁶.

Однако кусок шёлка стандартизировали не сами купцы, и стандартизировали это не для купцов. Так определило танское государство ради собственного удобства: принимать налог, считать его и выдавать жалованье. То есть, нужна была единица, которую можно проверить линейкой и которая не зависит от честности сборщика.

Единица получилась настолько удобной, что пригодилась и за пределами империи. Шёлк, вывезенный из Китая, оставался узнаваемой мерой стоимости даже там, куда китайский чиновник не доезжал: любой торговец мог его измерить и обменять.

То есть стандарт стал следствием организации. Танское государство завело учётную единицу под свою задачу, а пользоваться ею начали все, включая тех, кто этому государству налогов не платил. В результате мера, заведённая ради налога, удешевила каждую сделку на маршруте.

Займ, который дошёл до суда

¹³ Udovitch, A. L. Bankers without Banks: Commerce, Banking and Society in the Islamic World of the Middle Ages // The Dawn of Modern Banking. New Haven: Yale University Press, 1979.

¹⁴ Udovitch, 1979.

¹⁵ Hansen, V., Rong X. How the Residents of Turfan used Textiles as Money, 273–796 CE // Journal of the Royal Asiatic Society. 2013.

¹⁶ Hansen, Rong, 2013.

Всё сказанное выше хорошо видно на одном конкретном деле. Оно сохранилось до наших дней – в виде показаний сторон, найденных среди археологических находок.

Около 670 года в турфанский суд обратился 30-летний согдийский купец Цао Лушань, которого по-согдийски звали Рохшан. Он требовал вернуть долг, взятый не у него, а у его старшего брата Цао Яньняня, к тому времени уже погибшего¹⁷.

Обстоятельства были такие. Оба брата постоянно жили в Чанъане, столице империи. Там же жил и китайский купец Ли Шаоцзинь. Однако сделка между Ли и покойным Яньнянем сложилась не в столице, а в Гунъюэчэне – городе в долине реки Или, в двух с половиной тысячах километров к западу, у нынешней границы Китая с Казахстаном. Там Ли занял у Яньняня 275 кусков шёлка, а расплатиться они условились в Кучи, 300 километрами южнее.

Отдельно стоит отметить деталь, которую археологический источник фиксирует прямо: общего языка у этих двоих не было, – они говорили каждый на своем языке.

Далее Яньнянь вышел в дорогу. С ним шли два верблюда, четыре быка и осёл, на которых был его товар: шёлк, чаши, сёдла, луки и стрелы. Однако, до города Кучи он не дошёл. Один из свидетелей предположил, что его убили разбойники на дороге, которым приглянулись его оружие и сёдла. Долг остался невыплаченным.

Через несколько лет Рохшан подал иск за покойного брата, а Ли Шаоцзинь на суде заявил, что ничего не занимал. И вот здесь начинается самое интересное. Своего экземпляра договора у истца не было: копия погибшего исчезла вместе с ним. Зато нашлись два согдийских купца, присутствовавших при выдаче займа в Гунъюэчэне, и они дали устные показания. По танскому праву показания свидетелей займа имели ту же силу, что и копия договора. Суд признал долг доказанным и обязал Ли вернуть 275 кусков шёлка с процентами¹⁸. Выплатил ли он их, неизвестно: в этом месте документы обрываются.

Дело это интересно тем, что в нём разом работают все четыре вышеотмеченных компонента системы.

Мера. Долг выражен в кусках шёлка, и никто в деле не спорит о том, что такое кусок шёлка. Спорят лишь о том, был ли он вообще взят. Единица тоже не обсуждается: её задало государство, и она известна всем, включая тех, кто этому государству не подданный.

Бумага. Договор существовал и был письменным, но конструкция не рассыпалась, когда бумага исчезла, потому что право предусмотрело замену – людей, видевших сделку. То есть, не бумага заменяет свидетеля, а свидетель заменяет бумагу. Норма была актуальна в том мире, где документ может потеряться вместе с тем, кто его вёз.

Власть. Заём выдали далеко от суда, на другом конце края, между подданным империи и не подданным, без общего языка. И взыскивать его взялась местная китайская администрация по своему праву, с переводчиком и допросом иностранных свидетелей. Вот что означает четвёртая часть системы: власть – это не просто не мир и не порядок, а наличие места, куда можно прийти и получить решение.

Узел. Все участники дела жили в дороге, ни один не был жителем Турфана. Турфан здесь – точка, где сходились люди с разных маршрутов. Именно поэтому здесь и удалось собрать свидетелей события, случившегося за сотни километров от этого места.

Есть и ещё одно наблюдение, которое выходит за эти четыре части. Сделку на сумму, сопоставимую со стоимостью 20 верблюдов, китаец и согдиец заключили не в столице, где оба жили, а в приграничном городке за две с половиной тысячи километров оттуда. Значит, торговая сеть работала не по земляческому признаку и не по подданству, а по тому, кто в нужный

¹⁷ Hansen, V. The Impact of the Silk Road Trade on a Local Community: The Turfan Oasis, 500–800 // Les Sogdiens en Chine. Paris, 2005.

¹⁸ Hansen, 2005.

момент оказался в нужном месте с деньгами и товаром. Институт, позволяющий заключать такие сделки, дорогого стоит.

Экономика сделок на Шёлковом пути

Из турфанских документов складывается и та математика, которой обычно не хватает в разговорах о Шёлковом пути.

Начать стоит с цен. Из других источников известно, что в 673 году один войсковой командир купил верблюда у самаркандского купца за 14 кусков шёлка; в 733 году один согдиец, приписанный к Турфану, купил лошадь за 18 кусков у другого согдийца; а в 731 году еще один согдийский купец продал 11-летнюю девочку жителю Чаньяня за 40 кусков¹⁹. Если приложить эти цены к делу о займе выше, то 275 кусков шёлка – это примерно 20 верблюдов или 15 лошадей. Для одной сделки между двумя людьми на краю империи это немалая сумма.

Небольшой торговый караван обычно состоял из десятка человек и примерно такого же числа вьючных животных. Иногда несколько таких партий шли вместе, образуя группу человек в пятьдесят. Погибший Яньян вёл 2 верблюдов, 4 быков и осла, то есть был мелким участником, а не хозяином каравана.

Отдельного внимания заслуживает стоимость денег. Ссудный процент в Турфане составлял 10% в месяц, тогда как танский свод законов устанавливал предел в 6%. Предел этот открыто превышали почти вдвое, причём по одной и той же ставке занимали и дальний купец, и местный земледелец²⁰. 10% в месяц – это была цена денег там, где взыскание долга требует найти должника, дошедшего или не дошедшего до места, и требует доказать в суде, что заём вообще был.

Была и система обеспечения сделок. При покупке лошади в 733 году трое поручителей заверили, что лошадь не краденая. При продаже девочки в 731 году поручителей было пятеро, и они ручались, что продаваемая не была свободным человеком, обращённым в рабство незаконно. Поручитель отвечал собственными деньгами, если товар оказывался ворованным, и, скорее всего, брал за это плату.

Так работало страхование сделки на Шёлковом пути. Не полис, а несколько человек, которые своими деньгами отвечали за то, что вещь принадлежит продавцу. Институт простой и недорогой, но работающий в нужных пределах, в каких поручителей можно найти, а потом при необходимости отыскать для суда.

Кто отвечал за груз

Единой системы страхования грузов на Шёлковом пути не было, и риск распределяли другими способами.

Первым из них была форма договора. Хозяин капитала и приказчик делили не только прибыль, но и убыток, причём убыток от обычных торговых причин ложился на капитал, а не на человека. Приказчик отвечал за человеческие ошибки, например, за свою нерадивость и обман, но не отвечал за форс-мажорные обстоятельства.

Вторым способом было совместное движение. Караван – это не один купец, а несколько десятков купцов, идущих вместе. Охрана, проводник и вода обходились намного дешевле в расчёте на каждого, когда их было много. То есть караван был формой разделения постоянных издержек. Сегодня по той же логике сборный – консолидированный груз обходится дешевле отдельной машины.

Третьим способом была репутация. В караван-сарае знали, кто ходит по этой дороге годами, а кто появился впервые. Поручительство знакомого давало то обеспечение, которого не давал никакой документ.

¹⁹ Hansen, 2005.

²⁰ Hansen, 2005.

Если сложить всё это, то получится некий общественный договор, задающий распределение риска; объединение, снижающее издержки на каждого; и репутационная сеть, делающая договор исполнимым.

Согдийцы как торговая сеть

Носителями всей этой торговой системы на Шёлковом пути были согдийцы – жители региона вокруг Самарканда и Бухары.

Согдиана лежала между Китаем на востоке, степью на севере, Ираном на западе и Индией на юге. Собственной большой державы согдийцы не создали, однако их язык на несколько веков стал главным языком торговли на всём протяжении маршрута – так сложилась практика.

Из сохранившихся записей видно, как их сеть была устроена. Хозяева караванов в Самарканде держали своих людей в китайских городах и вели с ними постоянную переписку. Во многих городах маршрута у согдийцев были общины, поддерживавшие своих на чужбине. У таких общин имелась касса и был порядок, по которому из неё оказывали помощь.

Иначе говоря, речь идёт не о бродячих торговцах-одиночках, а о профессиональном сообществе с постоянными связями, сложившимися правилами и работающей связью на расстоянии.

Согдийцы делали то же самое, что через тысячу лет будут делать армянские купцы Новой Джульфы, а ещё через триста лет – японские торговые компании. Они связывали производителя, который сам на дальний рынок не выйдет, с покупателем, который сам к производителю не придет. Между этими тремя случаями нет ни преемственности, ни заимствования, а есть лишь повторяющаяся функция, которая возникает всюду, где поток товаров есть, а координации еще нет.

4. Как работала власть

Четвёртую часть системы – власть – принято описывать фразой «обеспечивала мир и порядок», но это не совсем точно. Точнее будет сказать иначе: на маршруте всегда был кто-то, кто брал плату за проход и за эту плату обеспечивал то, чтобы брал такую плату только он.

Разница между этими двумя формулировками важна. Ни одна власть на маршруте не была бескорыстна и ни одна не занималась развитием торговли из любви к ней. Каждая нацеливалась на то, чтобы взять свою часть денег. Ценность единой власти была в другом: при ней не брали все подряд. Купец мог заплатить много одному сильному. Но он не мог платить понемногу нескольким сильным, потому что несколько сборов складываются не только в деньги, но и в неопределённость. Если не знаешь, сколько возьмут, возврат с инвестиции не рассчитать.

Как это выглядело на практике, видно по сохранившимся записям. Под Турфаном нашли несколько десятков налоговых квитанций одной таможенной заставы примерно за год, это был примерно 600-й год. Сбор брали с веса при каждой покупке товара, который надо было взвешивать. По каждой сделке записывали, что куплено, сколько весит, сколько взято, когда и как зовут покупателя и продавца, а итоги подводили каждые 15 дней. Из 49 названных в квитанциях людей 41 носил согдийские фамилии. Товары – пряности, золото, серебро, шёлковая пряжа; количество – от примерно 500 килограммов пряностей до 160 граммов золота.

И здесь стоит отметить одну важную деталь: в сохранившихся квитанциях нет ни одной покупки шёлковой ткани. Не потому, что её не покупали, а потому, что ткань продавали на длину, а не на вес, и под весовой сбор она не попадала²¹. Не покрывали квитанции и продажу различных животных и рабов, а это, судя по договорам, был один из самых частых предметов торгового обмена в то время.

То есть, отчётность показывает не то, что происходило, а то, с чего брали сбор. Все, кто судит о потоке по данным сбора, видят форму сбора, но не видят форму потока. К этому

²¹ Skaff, J. K. Sasanian and Arab-Sasanian Silver Coins from Turfan // Asia Major. 1998.

наблюдению книга ещё вернётся, когда дойдёт до вопроса, почему объём перевозок по сегодняшним евразийским коридорам нельзя установить однозначно.

Заслуживает упоминания и ещё одна цифра из тех же квитанций. Девять 15-дневков из того же года дали ноль: сборов не было вовсе. То есть, поток шёл неравномерно, и записи это хорошо отразили.

Был и контроль за перемещением. Каждый караван на перевале предъявлял подорожный листок, и чиновники сверяли по нему всех – людей и животных поимённо и поштучно, убеждаясь, что каждый принадлежит тому, кто в бумаге назван. На рабов и на тягловый скот требовалось рыночное свидетельство о законной покупке. В одном из таких найденных листков были перечислены даже возраст и масть лошадей. Отклоняться от заявленного маршрута без разрешения не позволялось. Сохранился листок 733 года, где купцу пришлось объяснять, зачем он дважды заехал в один и тот же город. Оказалось, он разыскивал должника²².

Всё это уже не «мир и порядок», а полноценный административный контроль: учёт, документы, проверка на входе и ответственность за отклонение. Процедура дорогая, медленная и неприятная для купца. Но таким и было условие безопасного прохода.

Откуда был поток товаров

Принято считать, что маршрут создала торговля: купцы возили, потому что было выгодно, а государства либо приспосабливались, либо мешали. Это было не совсем так. Торговля была лишь частью системы.

Танское государство держало в Центральной Азии войска и чиновников, а жалованье платило им тканью. То есть, каждый год в регион шёл огромный поток шёлка, отправляемый государством ради жалованья своим чиновникам и войскам. Шёлк оседал на месте, попадал на рынок и становился тем, чем расплачивались за всё остальное. Отсюда видно, что расцвет торговли совпал не просто с предприимчивостью людей, а с присутствием государства, тратившего здесь деньги. Когда после мятежа 755 года империя стала уходить из Центральной Азии, эти расходы прекратились, и торговля упала до уровня слабого ручейка²³.

Объяснение это спорное и разделяется не всеми историками. Однако достаточно вспомнить три вещи: кусок шёлка стандартизировали ради налогового учёта, жалованье платили тканью, и в турфанских договорах цены выражены в тех же кусках. Государство поставляло на маршрут не только защиту, но и само средство обращения, причём решало при этом свою фискальную задачу, а не торговую.

Из этого следует вывод. Организация, создавшая торговый маршрут, не обязательно является организацией купцов. Ею может быть и налоговая система, содержащая гарнизон за две тысячи километров от столицы. Функция здесь очень важна: кто-то должен свести участников, задать единицу счёта и обеспечить исполнимость обязательств. Кто именно это делает – вопрос второй.

Что тогда разрушило Шёлковый путь

Общепринятое объяснение гласит: в конце XV века португальцы обогнули Африку и в 1498 году дошли морем до Индии, – морской путь оказался дешевле сухопутного, и караваны проиграли каравеллам. Объяснение выглядит убедительно. Судно берёт груз, который не поднимут и сотни верблюдов, не платит за воду, не кормит животных и не платит за проход десяти правителям. Классическая работа, отстаивающая эту версию, прямо связывает подъём европейских компаний в Индийском океане с упадком караванной торговли²⁴.

²² Hansen, 2005.

²³ Trombert, É. Textiles et tissus sur la Route de la soie. 2000; Hansen, 2005.

²⁴ Steensgaard, N. The Asian Trade Revolution of the Seventeenth Century: The East India Companies and the Decline of the Caravan Trade. Chicago: University of Chicago Press, 1974.

Однако объяснение это неполное, и рушится на одном общепризнанном факте. Если бы морской обход убил сухопутный маршрут, то тогда сухопутная торговля должна была падать везде. В действительности же картина была другой. Исследователи, работавшие с источниками по Центральной Азии, показывают, что караванная торговля региона не оборвалась в XVI веке и не заглохла в XVII. Она продолжалась, а на направлении между Россией и Индией в XVIII веке даже росла²⁵. Иначе говоря, там, где морской обход не давал выигрыша по географии, сухопутный поток еще сохранялся.

Значит, каравелла объясняет не всё. Она объясняет перераспределение дальнего транзита – того, что шёл с одного конца Евразии на другой и мог быть перевезён морем. Но она не объясняет, почему пришли в упадок города на маршруте и почему рассыпалась сама система. Исследователи, специально разбирающие вопрос об упадке Шёлкового пути, признают роль морской конкуренции, но также добавляют и другие факторы: политические потрясения, перемену отношений между земледельческими государствами и степью, религиозные и социальные сдвиги и так далее²⁶. В общем, все то, что давало стабильность и предсказуемость торговле.

Вывод можно сформулировать так: маршрут умер не оттого, что появился более дешёвый способ везти, а оттого, что пропали прежняя определённости и предсказуемость.

Математика распада

Механизм этот стоит разобрать детально, потому что дальше он будет еще много обсуждаться.

Пока над длинным участком маршрута стоит одна власть, купец знает три вещи: сколько с него возьмут, кому жаловаться и кто отвечает, если груз пропал. Ни одна из трёх не гарантирована твёрдо, но все три поддаются оценке и счёту – сделку можно просчитать заранее. А значит, под неё можно занять денег и в неё можно вложиться.

Когда же единый участок распадается на десяток самостоятельных владений, происходит не сложение десяти пошлин, а нечто худшее.

Во-первых, теряется общий расчёт. Каждый новый сборщик берёт, исходя из того, что видит перед собой, а не из того, сколько уже взяли до него и сколько возьмут после. То есть, ему нет дела до того, что суммарная нагрузка убивает маршрут: от смерти маршрута его доля не вырастет, а от отказа брать уменьшится немедленно.

Во-вторых, сделку становится невозможно посчитать: расходы делаются не высокими, а неизвестными. Разница здесь огромна – высокие издержки закладывают в цену, неизвестные – нет.

В-третьих, ломается ответственность за груз. Пока власть одна, есть к кому идти за пропавшим товаром. Когда же владений десять, груз, пропавший на границе двух из них, не разыскивает никто.

В-четвёртых, обесценивается всё построенное раньше. Караван-сарай, поставленный на вакфные деньги, стоит там же, где стоял, но дорога через него больше не идёт. Признаваемая расписка остаётся признаваемой, но человека, который примет её на том конце, больше нет.

Если сложить всё это вместе, то получается важный вывод. Часть стоимости перевозки не объясняется расстоянием, – она объясняется числом мест, где кто-то принимает решение о грузе, и тем, насколько заранее известно, каким это решение будет. Расстояние можно посчитать по карте, а число таких мест – нельзя. Именно оно и выросло, когда рассыпалась единая власть над маршрутом. Расстояние при этом осталось прежним.

«Хартленд» Маккиндера

²⁵ Levi, S. C. India, Russia and the Eighteenth-Century Transformation of the Central Asian Caravan Trade // Journal of the Economic and Social History of the Orient. 1999.

²⁶ Rossabi, M. The Decline of the Central Asian Caravan Trade // The Rise of Merchant Empires / ed. J. D. Tracy. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

В январе 1904 года в Королевском географическом обществе в Лондоне был прочитан доклад, объявивший главным событием наступающего века железную дорогу. Автор доклада Халфорд Маккиндер утверждал, что четыре столетия перевеса морских держав заканчиваются: железная дорога даёт внутренней части материка ту же подвижность, какую прежде давал флот, и потому центр силы возвращается с побережья вглубь суши. Затем, 15 лет спустя Маккиндер свёл свою мысль к формуле о «сердце мира» – Heartland: кто распоряжается сердцевиной Евразии, тот распоряжается всем миром²⁷.

Доклад здесь упомянут не ради истории. В нём та же ошибка, что и в объяснении через каравеллу, только развёрнутая в другую сторону.

Маккиндер рассуждал о средстве передвижения: новый способ перевозки грузов перераспределяет силу. И в этом он был прав. Не сошлось другое: он посчитал, что даёт железная дорога – скорость, независимость от ветра, движение поперёк материка. Но он не посчитал, кто будет организовывать движение по этому пути и по каким правилам груз будет переходить с одной сети на другую. Версия про каравеллу говорит, что более дешёвое средство маршрут убило, а версия про железную дорогу – что более дешёвое средство его воскресит. Обе считают физическое средство, но не считают организацию передвижения.

Различающий признак для обеих версий один и тот же. Для первой версии он в этой главе упомянут: там, где морской обход не давал выигрыша, между Россией и Индией, сухопутный поток не только сохранялся, но и рос. Значит, дело было не в способе везти. Для второй версии признак виден сегодня и в обратном виде: провозная способность на сухопутных ходах Евразии построена и остаётся незагруженной, причём разрыв между построенным и провезённым огромный. Средство есть, а движения нет. Главы 8 и 17 ниже разберут это подробнее.

Тот же вывод объясняет и устойчивость географической рамки, которая вполне проверяема: провозная способность считается в тоннах, а построенные километры видны со спутника, расстояние измеряется линейкой. Но число мест, где кто-то принимает решение о грузе, ни одним из этих способов не меряется. То есть, чиновники отчитываются, что дорога построена, но провезённых от этого тонн груза не так много прибавляется, – инфраструктура есть, а проблемы остаются.

Итак, обе версии – морская и континентальная – объясняют судьбу маршрута тем, чем везут. Настоящая же глава показывает, что решает не это. Маршрут держится, пока проход по нему можно просчитать заранее, и рушится, когда просчитать становится нельзя. Способ перевозки за тысячу лет сменился трижды, однако это условие не менялось ни разу.

Что из этого следует сегодня

С тех пор прошло примерно пять столетий. Появились двигатель внутреннего сгорания, контейнер и спутниковая навигация. Расстояние действительно подешевело. Но всё остальное – нет.

Проверить это можно прямо. Если взять фуру, идущую сегодня из Китая через Центральную Азию, и разобрать, из чего складывается разница между расчётной стоимостью километров и тем, что уплачено фактически, то обнаружатся те же вышеотмеченные 4 позиции, что и в XV веке, причём в том же порядке.

Простой в ожидании решения. Груз стоит, пока кто-то смотрит документы. Стоянка – это деньги: аренда машины, зарплата водителя, упущенный рейс. Разница с караван-сараем в том, что тот был узлом, где груз хранили, кредитовали и страховали. Сегодняшняя стоянка на переходе – просто место, где не происходит ничего, кроме ожидания.

Плата, размер которой заранее неизвестен. Официальные ставки известны, но фактически уплаченные деньги за переход с ними часто не совпадают.

²⁷ Mackinder, H. J. The Geographical Pivot of History // The Geographical Journal. 1904; Mackinder, H. J. Democratic Ideals and Reality. London, 1919.

Отсутствие сквозной ответственности. На море за груз отвечает линия. На маршруте через 5 государств ответственность перевозчика определяют разные транспортные конвенции, и на стыке режимов она часто рвётся: на практике отвечает тот, у кого груз в руках в момент происшествия. Это как раз та проблема, которая наступила после распада единой власти на маршруте: пропавшее на стыке не разыскивает никто.

Отсутствие информации. Где сейчас очередь, у кого груз задержали в прошлом месяце, какой брокер на этом переходе работает без потерь – многие это знают, и знают по отдельности. Караван-сарай сводил такие сведения в одном месте физически, потому что люди ночевали под одной крышей. Сегодня такого места нет, хотя техническая возможность его создать несравнимо выше.

Отчасти это можно измерить. Один из немногих способов – программа измерения издержек и времени на коридорах, которую страны региона ведут совместно. Устроена она так, что данные собирают сами перевозчики по каждой поездке: сколько часов простояли, сколько заплатили официально и сколько неофициально. Отдельный учёт неофициальных платежей и делает её единственным публичным источником, позволяющим оценить долю стоимости, не объяснимую расстоянием²⁸.

Стоит отметить, чем этот источник является по природе. Это не отчётность ведомств и не расчёт по тарифам, а записи практиков, которые ведутся по единой форме и сводятся в одном месте. То есть, это тот же инструмент, которым пользовались купцы Шёлкового пути. Только у них единой формы не было, а здесь она есть.

И главное. Возрождать Шёлковый путь как дорогу бессмысленно, потому что дорогой он никогда и не был. Дорог в Евразии сегодня достаточно, и дальше в книге будет показано, что их даже слишком много. Но не хватает того же, чего не хватило маршруту при распаде: узла, бумаги, меры и власти.

Узел – это место, где груз хранится, консолидируется, кредитуются и страхуется, а не просто стоит в очереди. Такие места называют сухими портами. Вопрос лишь в том, выполняют ли они все четыре функции или только первую.

Бумага – это документ, признаваемый по всей длине маршрута без переоформления. Работа над этим идёт десятки лет и до конца всё ещё не доведена. Общая железнодорожная накладная для Европы и Азии существует с 2006 года, а единый правовой режим к середине 2020-х годов всё ещё оставался в проекте.

Мера – это то, чего сегодня нет совсем и что обычно даже не обсуждают. Речь о единицах, в которых стороны считают одно и то же одинаково: срок доставки, полная стоимость прохода, состояние груза. Пока каждый считает по-своему, сравнивать маршруты нельзя, а значит, нельзя и выбирать между ними по расчёту. Насколько это не мелочь, видно по одному обстоятельству: объём перевозок по ключевому коридору региона нельзя установить однозначно, потому что разные источники дают величины, расходящиеся кратно. Спорят не о причинах и не о перспективах, а о том, сколько тонн проехало в прошлом году. Танский же чиновник мерил свой кусок шёлка линейкой и он, и его преемники получали один и тот же ответ столетиями.

Власть – и здесь книга скажет то, чего не говорят доклады. От государств на маршруте не требуется договориться обо всём, – от них требуется куда меньшее: чтобы груз нельзя было отобрать, а договор можно было исполнить. Танские чиновники и сельджукские правители брали с торговли много и не стеснялись. Но пока они брали, они же и обеспечивали, чтобы не брали все подряд.

Разница между «взимать много, но предсказуемо» и «взимать неизвестно сколько в неизвестном числе мест» и есть та самая часть стоимости, которая не объясняется расстоянием. Она была решающей в 1500 году и остаётся решающей сегодня.

²⁸ CAREC, 2022.

Шёлковый путь не был дорогой и не может быть возрождён как дорога. Он был организацией, точнее – чередой организаций, которые веками решали одну и ту же задачу: делали проход через пустыни, горы и чужие земли предсказуемым. Караван-сарай давал воду и ночлег в известном месте, признаваемая расписка избавляла от перевозки серебра, единая мера – от спора о цене, а власть на маршруте брала много, но предсказуемо. Торговля шла, пока кто-то брал на себя этот риск, и умерла тогда, когда брать его стало некому.

Глава 2. Купцы без государства

В 1604 году персидский шах Аббас I отступал перед наступлением огромной османской армии, и, отступая, приказал выжечь полосу земли по обе стороны реки Аракс (на нынешней границе Армении, Нахичевани и Ирана) и вывести оттуда всё местное население. Это была тактика выжженной земли, чтобы врагу не досталось ничего. Приказ был выполнен, и из этого района насильно было выведено, по разным оценкам, до 300 тысяч армян.

Среди выведенных были жители города Джульфы, который до этого жил и процветал на торговле шёлком. Жителей Джульфы отделили от остальных и поселили не в разных деревнях, а в одном предместье новой столицы, на правом берегу Зайендеруда, напротив Исфахана. Это место называли Новой Джульфой, и селить здесь мусульман, а также посторонних было запрещено. Самим предместьем управлял избранный купцами старшина – калантар, которого утверждал сам шах²⁹.

Однако уже через полвека торговые дома родом из Новой Джульфы вели дела в Амстердаме и Лондоне, Смирне и Венеции, Астрахани и Москве, Сурате и Мадрасе, Маниле и даже в тихоокеанских владениях испанцев³⁰. Одновременно они работали во владениях Сефевидов, Моголов, Османов, Московского государства и во многих европейских заморских торговых факториях. То есть, армянские купцы работали сразу в нескольких правовых системах, и ни одна из них не была для них своей: приходилось приспосабливаться к чужим порядкам.

Возникают вопросы: как эти купцы построили торговую сеть такого размаха, и на чём держалась эта конструкция?

Хозяин и приказчик

Торговая сеть держалась на трёх элементах. Первый – хозяин капитала (денег). Он жил в Новой Джульфе, сам никуда не ездил, а только вкладывал деньги. Второй элемент – приказчик (управляющий). Он уезжал с товаром и мог отсутствовать месяцами, а чаще годами. Третий – сам узел сети, город Новая Джульфа. Сюда стекались все письма, деньги, отчёты и важные сведения. Отсюда же уходили распоряжения³¹.

Связывал хозяина и приказчика договор, известный торговцам Востока и Средиземноморья ещё за столетия до этого. Хозяин давал капитал, а приказчик вкладывал свой труд, время и принимал на себя риск дороги. Сегодня такой договор известен в исламском праве как «мудароба». Прибыль после возвращения делилась в заранее оговоренной пропорции. Убыток ложился на хозяина капитала, а не на приказчика³².

Такая схема решала простую проблему. Хозяин не мог сам ездить по десяткам рынков. Приказчик мог ездить, но своих денег у него обычно не было. Значит, они должны были доверять друг другу.

Но здесь возникала новая проблема: кто заставит приказчика выполнить договор, если он находится за тысячи километров от хозяина? Общего суда для всех этих стран не существовало.

Приказчик увозил с собой не только товар, но и договор. В нём он подробно записывал, что именно ему передали, по какой цене это оценили, куда он едет, что ему разрешено делать и какую долю прибыли он получит. Отдельно оговаривалась обязанность регулярно писать и отчитываться. Письма шли с караванами или попутными купцами, и могли идти меся-

²⁹ Aslanian, S. D. From the Indian Ocean to the Mediterranean: The Global Trade Networks of Armenian Merchants from New Julfa. Berkeley: University of California Press, 2011.

³⁰ Aslanian, 2011.

³¹ Aslanian, 2011.

³² Aslanian, 2011.

цами, поэтому отчёт был не формальностью. Для хозяина это был почти единственный способ понять, что происходит с его капиталом.

Жизнь в пути

Всю эту систему видно на примере одного человека, его расчётная книга сохранилась для истории.

В декабре 1682 года в Новой Джульфе подписали договор: с одной стороны – братья Закар и Амбруммага, сыновья ходжи Герака; с другой – купец Ованес, сын священника Давида. Ованес получал сукно на сумму около 217 туманов и немного наличных, всего 250 туманов, для торговли в Индии. Причиталась ему четверть прибыли, три четверти шли хозяевам капитала³³. Дальше он уже в пути 11 лет вёл записи: подробную книгу ежедневных операций и отдельные сводки по каждой партии товара. Книга обрывается 6 декабря 1693 года в Калькутте, а сегодня она хранится в Португалии, но как она туда попала, неизвестно³⁴.

Эта книга особенно интересна тем, что показывает всю торговую систему Новой Джульфы изнутри. Вот что из неё видно.

Первое – уровень подготовки купцов. Ованес свободно считал в четырёх системах мер и весов, знал курсы монет разных стран и содержание в них серебра, вёл записи по определённым правилам: расходы справа, доходы слева. Учили его этому в торговой школе Новой Джульфы, где учили счёту, письму и торговому делу³⁵. Кроме того, в школе было руководство по торговле с таблицами мер, весов, монет и пошлин по странам маршрута. Включая Тибет, сведения о котором попадали в школу от возвращавшихся купцов. Иными словами, купцов учили работать по единым правилам, и у агентов всей сети был общий справочник.

Второе – маршруты. Из Исфахана Ованес отправился через Шираз к Бендер-Аббасу, оттуда в феврале 1683 года на корабле в Сурат. Затем 11 лет он торговал в Индии, обойдя Аурангабад, Бурханпур, Сиронж, Агру и Патну. В 1686 году он заключил договор с другим агентом сети на совместное предприятие с общим капиталом в 9 370 рупий и ушёл на север. Через Непал, перевал Кути и Шигацзе он пришёл в Лхасу, где прожил почти 5 лет. Выучил тибетский, торговал с тибетцами и кашмирцами, платил пошлины и судился. Затем в 1692 году он покинул Лхасу, увозя 483 килограмма мускуса и около 5 килограммов золота³⁶.

Третье – доходность. По отдельным партиям, где были записаны и цена покупки, и цена продажи, его чистая прибыль составляла от 70 до 130%³⁷. Индиго, купленное в Курдже и проданное через товарища в Басре, дало около 50% сверх всех расходов на доставку. На первый взгляд прибыль хорошая, но за неё приходилось платить неудобствами. Ованес 11 лет не был дома, 5 лет прожил в Лхасе, содержал вооружённых слуг и нанимал охрану на опасных участках. И каждый такой рейс мог кончиться тем, что он просто не вернётся домой.

Четвёртое – издержки прохода. И вот здесь начинается самое интересное. В Бендер-Аббасе с Ованеса взяли 5 разных сборов: десятину, вывозную пошлину, ещё какую-то пошлину, плату за печать местного начальника и плату начальнику порта с писцом. По школьным руководствам на эти цели причиталось около 15,2% стоимости товара, фактически же у него ушло около 16%³⁸. Разница была небольшой, но здесь важно другое: правила и расценки были известны заранее, то есть была определённая ясность. Купцы примерно знали, сколько придётся заплатить, и могли закладывать это в свои расчёты. Ованес записал всё в дневник.

³³ Khachikian, L. The Ledger of the Merchant Hovhannes Joughayetsi // Journal of the Asiatic Society. 1966.

³⁴ Khachikian, 1966.

³⁵ Khachikian, 1966.

³⁶ Khachikian, 1966.

³⁷ Khachikian, 1966.

³⁸ Khachikian, 1966.

Дальше по маршруту он платил в Патне, в Хаджипуре, в Данти, в Катманду, в Лхасе. В Сурате с иноверцев брали подушечные налоги. Ованес сделал заметку, что в казённом учреждении Лхасы, куда сдавали и откуда получали серебро, для приёма и выдачи держали разные гири: принимали по тяжёлым, а выдавали по лёгким³⁹.

Ни один из указанных сборов не зависел от расстояния. Все они были платой просто за проход через чужую территорию, и брал их тот, кто этот проход контролировал.

На чем держалась сеть

Но как сеть заставляла людей соблюдать общие правила, если сама она не была государством?

Здесь работали 3 основных механизма.

Первое – собственный суд. В Новой Джульфе действовало собрание купцов. Оно разбирало торговые споры по обычаю самих джюльфинцев, надзидало за исполнением договоров и вело дела общины наравне с калантаром⁴⁰. Как это работало на расстоянии, видно по той же книге. Ованес почти всё время находился за тысячи километров от Исфахана, и спорить ему приходилось там, где он находился. Порядок был такой. Сперва дело выносили на суд местной армянской общины. Если армян в городе было мало, приглашали других уважаемых купцов – в Лхасе такими были кашмирцы. И только если это не помогало, шли в местный суд⁴¹.

Один такой случай Ованес описал подробно. В апреле 1690 года он поссорился с земляком из-за золота. Разобрать дело своими силами не вышло, и стороны пошли к местной тибетской власти. Та распорядилась установить истину простым метанием костей. Ованес бросил кости, проиграл, признал поражение и уплатил присуждённый штраф⁴². Но здесь важно не то, что решение вынесли жребием, а то, что купец, чужой в этой стране, добровольно подчинился чужому суду и записал это в отчёт для хозяев. Потому что альтернативой было бы разбирательство дома, где спрашивали ещё строже.

Насколько строже, видно из свода торгового права, который армянские купцы Астрахани составили в 1765 году, записав в него давно действовавшие обычаи. Одна из глав – о правах торгующего – обязывала агента вести книгу и вносить в неё каждую сделку правдиво и вовремя. Не представивший книгу хозяину подлежал заключению на срок до одного года, на хлебе и воде, а по обстоятельствам и телесному наказанию. Агент же, не явившийся по первому требованию и не отчитавшийся перед товариществом, терял свою долю прибыли, и понесённый убыток относили на него одного⁴³. Свод записан на 80 лет позже книги Ованеса, однако составлявшие его купцы указывали, что записывают уже установившееся, а не вводят новое. И поведение Ованеса, педантично ведущего книгу за тысячи километров от хозяев, этому вполне соответствует.

Второе – циркуляция информации. Сеть непрерывно перегоняла по себе не только товар и деньги, но и сведения о людях: кто с кем как рассчитался, кто задержал отчёт, кто повёл себя недостойно. Исследователи считают, что именно обмен сведениями был основой этой сети – важнее даже движения самих товаров⁴⁴.

Однако обратная сторона этого видна опять же у Ованеса. В октябре 1684 года он одолжил другому купцу 1 800 рупий и расписки не получил: тот сказал, что пришлёт её в Аурангабад, и действительно прислал. А в ноябре 1692 года он выплатил долг человеку, потерявшему расписку, хотя мог этого и не делать⁴⁵. Так работал этот институт. Бумага была важна, но сама

³⁹ Khachikian, 1966.

⁴⁰ Aslanian, 2011.

⁴¹ Khachikian, 1966.

⁴² Khachikian, 1966.

⁴³ Свод торгового права армян Астрахани, 1765; по: Khachikian, 1966.

⁴⁴ Aslanian, 2011.

⁴⁵ Khachikian, 1966.

по себе она сделку не держала. Держало другое: обе стороны знали, что и после этой сделки останутся в одной сети.

Третье – цена выхода из сети. Приказчик, укравший капитал, приобретал деньги один раз, но терял при этом доступ ко всей сети сразу: к следующим поручениям, к кредиту, к сведениям о ценах, к возможности выдать дочь замуж внутри общины, к месту в собрании, к похоронам по обряду. Он терял не просто работу, он терял всю свою профессиональную среду, которая его кормила всю жизнь.

Логика здесь простая. Пока ожидаемый доход от честной работы в сети на всю оставшуюся жизнь выше, чем выгода от одной кражи, красть невыгодно. Чем больше сеть, чем больше в ней участников и чем быстрее по ней ходят сведения, тем меньше соблазн красть. Поэтому наказанием здесь была не столько кара, сколько лишение будущего дохода.

Точно так же работает репутация, например, у мастера в маленьком городе. Плотник, поставивший соседу кривую дверь, не идёт под суд, он теряет будущие заказы. И не потому, что кто-то запретит ему работать, а потому, что о его плохой двери узнают все, и следующий заказчик пойдёт к другому. Никакого принуждения здесь нет, есть лишь знание, которое расходуется очень быстро. Если убрать тесноту города, убрать скорость молвы, то механизм перестанет работать: в большом городе плохая дверь остаётся безнаказанной. Новая Джульфа была таким маленьким городом, растянутым от Европы до Азии. И держалась она на скорости, с которой информация о человеке обгоняла его самого.

Как переводили деньги

Перевозить наличное серебро на большие расстояния было опасно и дорого, и купцы этого не делали. Деньги переводились по расписке: агент вносил сумму в одном городе, а получал её доверенный человек в другом. Ованес пользовался этим постоянно, и в его книге записана цена услуги: 1% за перевод из Агры в Хайдарабад, около 1,25% – из Агры в Патну, 4,5% – из Сурата в Агру на срок 41 день, 8% – при переводе крупной суммы в Сурат через посредника⁴⁶.

Такой разброс цен складывался из расстояния, безопасности дороги, размера суммы и срока. То есть это была цена риска, определяемая по обстоятельствам, а не фиксированный тариф. Обычный же заём под расписку внутри одного города стоил 0,75% в месяц, а заём человеку, уезжающему из страны, 20% и более, потому что взыскивать долг пришлось бы уже в другой юрисдикции⁴⁷.

Большая разница между этими ставками – это цена пересечения границы. Она была измерена в Сурате в 1684 году.

Что с этого имела власть

Шах Аббас дал армянским переселенцам не только место для новой жизни, – он предоставил им землю, налоговые послабления на первых порах и внутреннее самоуправление, а позже – государственную монополию на закупку шёлка, которую передал в руки джульфинских купцов⁴⁸.

За что же персидский шах так полюбил армян?

Оказывается, расчёт шаха был торговый и военный одновременно. Шёлк был главным экспортным товаром Ирана, а главный маршрут его вывоза шёл через земли Османов, то есть через противника. Шах хотел этот маршрут обойти и направить шёлк через центральный Иран и Персидский залив. Для этого ему нужны были люди, способные торговать в христианской Европе и в Индии, не будучи ни подданными Османов, ни мусульманами, ни европейцами⁴⁹.

⁴⁶ Khachikian, 1966.

⁴⁷ Khachikian, 1966.

⁴⁸ Matthee, R. The Politics of Trade in Safavid Iran: Silk for Silver, 1600–1730. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

⁴⁹ Matthee, 1999.

То есть именно персидский шах дал армянским купцам Новой Джульфы особые права на торговлю важнейшим для страны товаром. Шах получил готовую торговую сеть, а купцы получили защиту, не содержа за неё собственную армию. Для обеих сторон это была выгодная сделка. Однако стоит обратить внимание на другое: правового механизма для работы за пределами своих владений шах сети дать не мог. Торговую систему, действовавшую в Мадрасе и Амстердаме, армянские купцы смогли выстроить себе сами.

Ганза

Второй пример немного другой и касается Европы.

Северо-европейская торговля с XIII по XVI век держалась на союзе городов, у которого не было ни короля, ни столицы, ни армии, ни общей казны, ни даже точного списка участников. Ганза не была государством и не стремилась им стать – опорой сети служили конторы в разных городах. Главных было 4: Двор святого Петра в Новгороде, Стальной двор в Лондоне, контора в Брюгге и Брюгген в Бергене⁵⁰. Контора не была ни посольством, ни складом, это был обособленный двор со своими помещениями, церковью и внутренним распорядком. Приезжий ганзейский купец жил в такой конторе, хранил там свой товар, получал кредит и судился с другими ганзейцами по ганзейскому, а не местному обычаю.

Устройство ганзейской конторы лучше всего сохранилось в Бергене, где ганзейская набережная стоит до сих пор: это длинные деревянные дома в один ряд, торцом к воде, узкие проходы между ними, внизу склад, а наверху жильё. Интересно, что женщин на набережную не пускали, а местных жительниц брать в жёны запрещалось. Жили молодые неженатые приказчики по несколько человек в комнате, ели сообща в отдельных залах. Порядок был записан в уставе, который хранили в специальном сундуке⁵¹. Новичка встречали жестоким посвящением: его сажали в едкий дым и заставляли петь или отвечать на вопросы, а если он сбивался от кашля, били розгами⁵².

Смысл этих правил был не в жестокости нравов. Запрет на брак с местными решал вполне определённую задачу: ганзейские города управляли конторой издалека и опасались, что их приказчики вращаются в местное общество. В таком случае, через поколение контора могла стать самостоятельным купеческим домом, торгующим на себя. Иначе говоря, безбрачие было механизмом контроля над агентом на расстоянии.

Стоит заметить, что решение это принималось не везде одинаково. В лондонском Стальном дворе отношения с городом складывались мирно, и там ганзейцам не запрещали ни селиться в городе, ни жениться, ни принимать английское подданство⁵³. То есть, один и тот же союз в одном месте держал агентов взаперти, а в другом отпускал, потому что риски в разных местах были разные. Управляли конторой старшины, избиравшиеся, как правило, на 1 год. В Стальном дворе их было двое: один из самих ганзейцев, другой обязательно из лондонских горожан, чтобы связь с городом шла через человека, которого город признаёт своим⁵⁴.

Главный механизм принуждения был один – исключение из союза. Провинившегося – купца или даже целый город в сети – отсекали от привилегий во всех конторах сразу. Первый известный случай исключения целого города относится к 1284 году, когда за нарушение блокады Бергена ганзейские города вендской группы отсекли от общих привилегий граждан Бремена⁵⁵. Наказание состояло не в том, чтобы отнять у нарушителя имущество, а в том, чтобы

⁵⁰ Dollinger, P. The German Hansa. London: Macmillan, 1970.

⁵¹ Dollinger, 1970.

⁵² Dollinger, 1970.

⁵³ Dollinger, 1970.

⁵⁴ Dollinger, 1970.

⁵⁵ Dollinger, 1970.

лишить его доступа к налаженной торговой сети. Сеть не просто наказывала нарушителя, – она переставала его впускать и закрывала доступ к эксклюзивным условиям торговли.

Была здесь ещё одна деталь, которая говорит о характере союза больше, чем его устав. В 1347 году контору в Брюгге перестроили, разделив ганзейцев на три группы по происхождению городов. Порядок этот потом переняли – и сам союз, и Стальной двор в Лондоне⁵⁶. То есть образцом для устройства целого союза послужило устройство одной конторы в одном из городов. Организация, таким образом, росла снизу – от практики, а не сверху – от замысла.

«Видимая рука»

Название настоящей книги связано с идеей американского историка бизнеса Альфреда Чандлера, которая гласит: в крупной компании часть работы, которую раньше координировал «свободный рынок», начинает выполнять сама компания – через институт управления⁵⁷. Эта идея будет разобрана дальше подробнее.

Однако, ни Новая Джульфа, ни Ганза не были управленческими иерархиями. Никто сверху в них не отдавал приказов и не назначал управляющих. Собрание купцов не могло уволить хозяина торгового дома, а ганзейский съезд не командовал городами.

Поэтому в книге будет использоваться более широкое определение: под «видимой рукой» будет пониматься координация по чьему-то сверху решению, в отличие от координации через рыночную цену.

При рыночной координации отдельный руководитель не нужен: при росте цены товар идёт туда, где его выгоднее продать.

Но если правила задаёт конкретный человек или организация, остальные участники должны это решение признавать. Соответственно, нужен механизм, который делает правило обязательным.

Форм у такой координации может быть несколько. Управленческая иерархия – одна из них: обязательность обеспечивается должностью и наймом. Другая форма – частный порядок купеческой сети: обязательность обеспечивается доступом к сети и угрозой его лишиться. Позже в книге появится и третья форма – стандарт, где обязательность обеспечена совместимостью: кто не подчиняется правилу – того ящик не войдёт в кран. Все эти формы решают одну задачу – участники должны понимать, чего ждать друг от друга. Предсказуемость. Разница только в том, кто устанавливает правила и чем заставляет их соблюдать.

Бухарские купцы

Следующий пример тоже из Центральной Азии.

С конца XVI века караваны купцов из Бухары и городов Мавераннахра регулярно ходили в Россию на север: в Тобольск, Тюмень, Томск, дальше в Казань, Астрахань и к северным городам вплоть до Архангельска. Купцы везли шёлк, хлопчатые и китайские ткани, фарфор, чай, драгоценные камни. Обратно – пушнину, кожу, металл, русские сукна⁵⁸. Те же купцы затем ходили и на восток, в Кашгарию и дальше в Китай, связывая два рынка, между которыми прямого сообщения не было.

Исследователи, разбирающие торговлю ханства по среднеазиатским и русским источникам, замечают, что торговали здесь все сверху донизу. Ханы посылали торговые миссии, родо-вая знать и должностные лица строили караван-сарай, а купцы со своими людьми ходили в Московию, Сибирь, Индию и Китай, не считаясь ни с опасностью, ни с расходами⁵⁹. В самой Бухаре жили колония индийских купцов и старая еврейская община, занятая ткачеством по шёлку и торговлей.

⁵⁶ Dollinger, 1970.

⁵⁷ Chandler, A. D., Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

⁵⁸ Burton, A. The Bukharans: A Dynastic, Diplomatic and Commercial History, 1550–1702. Richmond: Curzon, 1997.

⁵⁹ Burton, 1997.

Здесь стоит остановиться на одной детали: караван-сарай здесь строили не только ханы, но и знать и должностные лица, а не купцы. Человек, имевший власть на своём участке дороги, вкладывался в постоянный двор на ней и получал выгоду от торговли, которая через него шла. Это и есть самая ранняя форма того, о чём книга говорит применительно к сегодняшнему дню: тот, кто контролирует узкое место, зарабатывает на проходе, то есть на транзите.

В русских документах указанных купцов называют «бухарцами», и часть из них осела в сибирских городах, образовав отдельное сословие с собственным положением. Главным городом для них стал Тобольск: там сходились татары, бухарцы, русские, калмыки и ногайцы, и оттуда шли караваны дальше⁶⁰.

И вот важная институциональная деталь. Русская администрация дала бухарским купцам несколько важных привилегий: свободное передвижение по Сибири, льготы по торговым сборам и особый порядок рассмотрения споров⁶¹. В течение XVIII века серия указов закрепила за ними положение наиболее привилегированной мусульманской торговой общины империи. Взамен администрация возлагала на них службу. Их привлекали к таможенному делу, в них видели знатоков дороги и переводчиков, их брали в посольства проводниками.

Получается, что бухарские купцы выполняли ту же работу, что джувльфинцы и ганзейцы, – они соединяли рынки, которым было трудно работать друг с другом. Но способ был другим, и это важно.

Джувльфинцы и ганзейцы создавали свои правила сами: собирали купцов, разбирали споры и могли исключить нарушителя из сети. Бухарские же купцы получили особые права от русского государства.

Разница эта важная. Свои правила сеть держит в своих руках. А государственную привилегию тот, кто её дал, может в любой момент забрать обратно.

И это видно по тому, чем всё закончилось. Ганзейские привилегии отбирали внешние государи, и союз слабел с каждым отобранным двором. Бухарские же привилегии в России постепенно размывались, и сословие постепенно растворилось в общем купечестве, не оставив собственного института. Построенное держится, пока его не разрушат, а дарованное держится, пока дарителя это устраивает.

Здесь появляется важное различие: есть механизмы, которые участник торговой системы строит себе сам, и есть режимы, которые ему предоставляет кто-то извне. Второе, конечно, дешевле и быстрее, однако первое более устойчиво для торговца, потому что способно пережить смену настроения того, кто предоставил.

Только ли солидарность?

Обычно, объяснение напрашивается через общность: сети держались на родстве, клановости, вере и языке. Армяне доверяли армянам, немцы – немцам, мусульмане Мавераннахра – своим. Никакой институт тут не нужен, достаточно этнической солидарности.

Доля правды в этом есть. Однако здесь смешаны два разных обстоятельства: то, что участники торговой сети были одного происхождения, и то, что сеть работала хорошо.

Общин, объединённых родством и верой и разбросанных по нескольким империям, было всегда достаточно много. Но качественных торговых сетей такого охвата – единицы. Если бы работала солидарность сама по себе, сетей было бы столько же, сколько диаспор в мире.

Второе обстоятельство ещё сильнее. Внутри самих этих торговых сетей солидарность не отменяла ни договора, ни обычая делового оборота, ни отчётности, ни суда. Джувльфинцы были все армянами и все христианами – и тем не менее писали подробные договоры, требовали регулярных отчётов и держали собрание для разбора споров. Если бы хватало общей веры, всё это, возможно, и не понадобилось бы.

⁶⁰ Monahan, E. *The Merchants of Siberia: Trade in Early Modern Eurasia*. Leiden: Brill, 2016.

⁶¹ Monahan, 2016.

Итак, общая вера, язык и происхождение действительно помогали. Людям было легче понимать друг друга и доверять знакомым правилам.

Но этого было недостаточно. Поверх общности всё равно пришлось построить договоры, обычаи делового оборота, отчётность и суд. Общность помогла построить сеть, но сама по себе сети не развивала.

Почему они исчезли

Обе сети в конце концов исчезли, и в обоих случаях главная причина была внешней.

Ганзу разобрали территориальные государства. В 1494 году Иван III закрыл новгородскую контору. Контору в Брюгге перенесли в Антверпен, а оттуда её вытеснила война Испании с восставшими провинциями. В 1598 году Елизавета I закрыла Стальной двор и выслала ганзейцев из Лондона. Двор через несколько лет вернули владельцам, однако торговля туда уже не вернулась. Последний общий съезд союза собрался в Любеке в 1669 году⁶².

Причина ослабления Ганзы понятна. Пока чужим городам были нужны ганзейские купцы, их конторы приносили пользу: давали безопасность, кредит и понятные правила торговли.

Но со временем государства сами научились обеспечивать это на своей земле. Тогда ганзейская контора стала выглядеть уже не полезным учреждением, а чужой привилегией. И привилегию начали отбирать.

Новая Джульфа кончилась быстрее и грубее. В 1722 году Исфахан был взят и разграблен, государство Сефевидов рухнуло, а к 1747 году, после поборов Надир-шаха, рухнул и главный узел этой торговой сети – тот самый, где сидели хозяева капитала, собиралась корреспонденция, и работало собрание купцов. Исследователи, разбиравшие этот распад, называют причиной именно уничтожение управленческого центра и его судебных механизмов. Перенести узел в Индию сеть не сумела⁶³.

Но есть здесь и ещё одна важная вещь. Армянские купцы могли сами создавать свои правила, однако полностью без государства они всё равно не обходились. Им нужна была власть, которая хотя бы защищала их от грабежа и не разрушала созданную ими систему. Шах Аббас был таким зонтиком, и пока он и его преемники держались, сеть работала от Амстердама до Манилы. Когда же зонтик исчез, не помогли ни договоры, ни репутация, ни полтора столетия накопленного доверия.

Была у этой системы и внутренняя слабость. Она хорошо работала для «своих», и чужому человеку войти в неё было трудно. Пока Новая Джульфа существовала, это держало сеть вместе, но одновременно ограничивало её рост. А когда центр сети разрушили, оказалось, что заменить его другим механизмом доверия некому⁶⁴.

Что из этого следует сегодня?

Здесь может возникнуть возражение. Пять государств на маршруте никогда не договорятся между собой, у них разные интересы, разные режимы и застарелые счёты. Значит, единого коридора не будет никогда.

Возражение это выглядит логично. Но из него не следует, что торговый коридор невозможен.

Проблема в том, что принято считать так: сначала государства должны обо всём договориться, и только потом появится работающий маршрут. История показывает, что бывало и наоборот. Ни джюльфинцы, ни ганзейцы не дожидались, пока Сефевиды договорятся с Моголами, а датский король с английским. Они строили то, что могли построить сами: общий обычай, собственный разбор споров, механизм исключения и каналы сведений. Государства при

⁶² Dollinger, 1970.

⁶³ Aslanian, 2011.

⁶⁴ Aslanian, 2011.

этом продолжали воевать, менять пошлины и запрещать друг другу торговлю, а сеть работала поверх.

Что из этого можно взять сегодня.

Собственный разбор споров. Для этого не нужен ни новый таможенный союз, ни политическое объединение. Достаточно договориться, где и по каким правилам будут решаться споры между перевозчиками, экспедиторами и остальными участниками маршрута. По сути, это современный вариант собрания купцов Новой Джульфы.

Механизм исключения. Вторая вещь – возможность потерять доступ к рынку. Если перевозчик обманул клиента, он рискует не одним заказом, а правом работать в общей системе.

Например, можно создать общий реестр перевозчиков, экспедиторов и брокеров. Нарушил правила – потерял доступ к заказам на всём маршруте. Для большинства компаний это сильнее, чем угроза долгого судебного разбирательства: заработать один раз на обмане и потерять десятки будущих заказов обычно невыгодно.

Общий узел сведений. Третья вещь – информация. Сегодня участнику маршрута часто не хватает не дороги, а сведений. Надёжен ли этот перевозчик? Где на самом деле стоит очередь? Сколько займёт прохождение границы и сколько это будет стоить?

Эти сведения уже существуют, но лежат у разных компаний и ведомств порознь. Тот, кто соберёт их в одном месте, станет главным узлом маршрута. Через него пойдут не только данные, но и решения.

Чего же взять нельзя?

Первое: сегодня нельзя строить сеть только на доверии между «своими». Это сразу ограничит её размер.

Современная сеть должна принимать любого участника, если он выполняет понятные условия: имеет страховку, вносит залог, показывает историю исполнения, проходит аудит. Это сложнее, чем доверять знакомым людям, зато такая система может расти.

Второе – без государства всё равно не обойтись.

Частные правила не помогут, если груз можно просто отобрать, а перевозчика задерживать без объяснения. Государствам не обязательно создавать единый союз или одинаковые законы, они должны на своей территории защищать груз и обеспечивать соблюдение правил. Это намного меньше и проще, чем политическая интеграция. Но без этого частная торговая сеть работать не сможет.

Отсюда и позиция, которую книга будет держать до конца. Те, кто занимается перевозками и торговлей, вполне могут сами создать себе общие правила работы.

Государствам для этого не нужно объединять таможи, вводить общий режим или подписывать десятки новых соглашений. От них требуется более простое: не мешать такой системе работать, защищать груз и обеспечивать исполнение заключённых договоров.

Разница здесь принципиальная. Большой межгосударственной интеграции добиваются уже 30 лет – и до сих пор не добились. А куда более простую вещь – дать самим участникам торговли договориться между собой – почти не обсуждают.

Глава 3. Голландская Ост-Индская компания

20 марта 1602 года Генеральные штаты Соединённых провинций⁶⁵ выдали хартию объединённой Ост-Индской компании. Компания получила монополию на голландскую торговлю к востоку от мыса Доброй Надежды на 21 год. Но главное было не в монополии. Компания получила право строить крепости, держать свои войска и флот, заключать договоры с местными правителями в Азии, чеканить монету и судить собственных служащих⁶⁶. Это была уже не просто торговая компания: ей отдали часть полномочий государства.

В августе того же года началась продажа паёв. Только в амстердамской палате компании паи купили 1 143 человека, а всего шесть палат собрали почти 6,5 млн гульденов, из которых 57% дал Амстердам. Самым крупным вкладчиком амстердамской палаты был купец по имени Исаак Ле Мер: он внёс 85 000 гульденов⁶⁷.

Голландская Ост-Индская компания просуществовала почти 200 лет и, по популярным оценкам, считается одной из самых богатых частных компаний в мировой истории. Однако к началу XIX века она прекратила существование, оставив государству огромный долг.

Для настоящей книги в истории этой компании интересны две вещи. Сначала компания придумала очень эффективный способ организовать торговлю на огромном расстоянии. А затем сама же изменила характер своей работы и в конце стала слишком большой, дорогой и зависимой от власти, чтобы выжить.

Изобретение постоянного капитала

До 1602 года азиатскую торговлю организовывали рейс за рейсом, и занимались ею разные торговцы, каждый со своими кораблями. Под конкретное плавание собирали отдельную компанию. Крупные купцы и простые вкладчики вносили деньги, снаряжали корабли и ждали 2-3 года. Корабли после долгого плавания возвращались, привезённый товар продавали, деньги делили, – и компания прекращала своё существование. Для следующего рейса всё начиналось сначала⁶⁸.

Для одноразового дела это было нормально. Но для торговли с далёкой Азией, сулившей долгую перспективу, такая схема не годилась. Деньги возвращались только через 2-3 года, и за это время нужно было найти корабли, набрать команды, купить товар, доставить его в Европу и продать. А главное – после каждого рейса исчезала часть накопленного: уходили люди, закрывались склады, терялись отношения с местными правителями. Следующая компания снова выясняла, где покупать перец, кому доверять и сколько стоит доставка.

Однако, была и ещё одна проблема: голландцы конкурировали друг с другом, сбивая друг другу цену. Компании из разных городов одновременно отправляли корабли в Азию, и сами же поднимали цены там, где покупали товар, и сбивали цены там, где продавали его в Европе. Генеральные штаты объединили свои голландские компании, прежде всего, ради того, чтобы прекратить эту внутреннюю конкуренцию⁶⁹.

⁶⁵ Республика Соединённых провинций – государство на территории нынешних Нидерландов (1581–1795); Голландия – крупнейшая из её семи провинций. Генеральные штаты – высший орган власти республики.

⁶⁶ Petram, L. *The World's First Stock Exchange*. New York: Columbia University Press, 2014; Gaastra, F. S. *The Dutch East India Company: Expansion and Decline*. Zutphen: Walburg Pers, 2003.

⁶⁷ Petram, 2014.

⁶⁸ Gelderblom, O., Jonker J. *Completing a Financial Revolution: The Finance of the Dutch East India Trade and the Rise of the Amsterdam Capital Market, 1595–1612* // *Journal of Economic History*. 2004.

⁶⁹ Gelderblom, O., de Jong A., Jonker J. *The Formative Years of the Modern Corporation: The Dutch East India Company VOC, 1602–1623* // *Journal of Economic History*. 2013.

Так появился постоянный капитал. Смысл его был прост: деньги больше не собирались заново под каждый рейс. Компания продолжала существовать, и вложенные деньги оставались внутри неё.

Формально хартия предусматривала другое. Через 10 лет компания должна была подвести общий баланс, после чего пайщик мог забрать свои деньги. Однако в июле 1612 года Генеральные штаты разрешили этого не делать – компания работала очень успешно⁷⁰. Баланс не подвели, деньги пайщикам не вернули, и компания продолжила работать.

Это изменило саму природу капитала. Если раньше деньги были вложением в один рейс, то теперь стали частью постоянно работающей компании с накоплением опыта и новых возможностей.

Эффект был огромным. Теперь компания могла держать в Азии склады, постоянных служащих и корабли; могла оставлять суда в азиатских водах и использовать их для торговли между самими азиатскими странами. Можно было вложить деньги сегодня и ждать результата через 5 лет, потому что через 5 лет компания всё ещё существовала и даже могла сильно вырасти. Именно это и стало настоящим изобретением.

Цена изобретения

Однако, у постоянного капитала были и свои издержки. Человек, вложивший деньги в 1602 году, рассчитывал получить их обратно в 1612-м, но в 1612 году ему сказали, что деньги должны остаться в компании.

Громче всех возражал Исаак Ле Мер, тот самый крупный вкладчик, к тому времени уже рассорившийся с руководством. В январе 1609 года он подал протест. Позиция его была простой: изначально хартия обещала баланс и возможность забрать деньги, но компания этого не делает. Без отчётности и выплат, писал он, трудно ожидать, что люди захотят вкладывать деньги снова⁷¹. Обвинял он директоров и в другом: они плохо отчитывались перед пайщиками и обогащались за их счёт.

Компания ответила дивидендами. В 1610–1612 годах она выплатила в сумме 162,5% номинальной стоимости паёв, причём первая выплата была сделана не деньгами, а привезённым товаром – пряностями⁷².

Ле Мер пошёл дальше. Он собрал сторонников и стал играть на понижение пая, распространяя невыгодные для компании сведения. Это первый задокументированный случай такой игры в истории; в 1610 году голландские власти такое запретили⁷³.

Но главный результат конфликта оказался незапланированным. Если пайщик не может забрать деньги из компании, у него остаётся один способ выйти – продать пай другому человеку. Значит, нужен рынок, на котором пай можно продать по цене, за которую его кто-то купит. Так в Амстердаме стала складываться фондовая биржа – торговля долями в постоянно работающей компании⁷⁴.

Пример этот важен для настоящей книги. Институт редко появляется потому, что кто-то заранее придумал хорошую систему. Сначала возникает практическая задача или потребность, затем люди начинают искать решение, и потом вокруг найденного решения появляются правила. В данном случае, спор о конкретных деньгах породил торговлю паями, правила их обращения, требования к отчётности и само понятие рыночной цены доли. Сначала появилась организация, а потом только правило.

Зачем торговой компании войска

⁷⁰ Gelderblom, de Jong, Jonker, 2013.

⁷¹ Gelderblom, O., de Jong A., Jonker J. An Admiralty for Asia: Isaac le Maire and Conflicting Conceptions about the Corporate Governance of the VOC // *The Origins of Shareholder Advocacy* / ed. J. G. S. Koppell. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

⁷² Gelderblom, de Jong, Jonker, 2013.

⁷³ Petram, 2014.

⁷⁴ Petram, 2014.

Зачем же торговой компании понадобились армия, флот и право чеканить монету?

Ответ был связан с войной. Голландская республика воевала тогда с Испанией и не могла оплачивать далёкую войну в Азии из казны. Поэтому часть этой работы передали компании. Она должна была захватывать опорные пункты, строить крепости, содержать гарнизоны и вооружать корабли. Государство получало военную силу далеко от Европы, а компания – право действовать там от своего имени.

Однако, это было дорогое удовольствие. К 1609 году военные расходы компании превышали 400 000 гульденов в год, а один корабль обходился примерно в 100 000. В 1617 году директора компании сами подали петицию: торговое предприятие не должно нести такое бремя ради военных интересов страны. Вопрос тогда отложили⁷⁵.

Ещё в 1605 году компания отняла у португальцев Амбон и получила контроль над производством гвоздики. В 1621 году она заняла острова Банда – главное место, где тогда росли мускатный орех и мацис. Значительная часть их населения была убита, обращена в рабство или изгнана⁷⁶.

После этого изменилась сама торговля. На Амбоне жители обязаны были продавать весь урожай гвоздики компании по установленной ею цене, а выращивать гвоздику в других местах запрещалось. Одного запрета оказалось мало, надо было следить за его исполнением. Поэтому компания ежегодно снаряжала экспедиции, которые искали запрещённые посадки и вырубали деревья⁷⁷. На Банда компания пошла еще дальше: после захвата землю разделили на участки и передали бывшим служащим, а работали на этих участках привезённые невольники⁷⁸.

То есть поначалу компания зарабатывала как организатор торговли. Она искала поставщиков, договаривалась о цене, перевозила товар, брала на себя риск дороги и находила покупателя. Постоянный капитал помогал ей делать это лучше конкурентов: она могла держать склады, корабли и людей в Азии постоянно, а не только на время одного рейса.

Но потом появилась другая модель. Единственному покупателю – монополисту не нужно искать поставщика и убеждать его продать товар. Достаточно запретить поставщику продавать кому-то ещё.

Но такой запрет надо контролировать. Нужно знать, сколько товара произвели, – значит, нужно контролировать производство. А чтобы контролировать производство, приходится контролировать самих производителей. Один шаг тянет за собой следующий: монополия на покупку, затем контроль производства, затем контроль производителей.

Если раньше компания зарабатывала потому, что умела организовать торговлю лучше других, то теперь она всё больше зарабатывала потому, что получила монопольное право.

И разница здесь очень важная. Организатору выгодно улучшать работу: быстрее доставлять, дешевле покупать, лучше находить рынки. Сделал лучше, чем у конкурентов, – заработал больше. Обладателю монополии же улучшать работу уже не так нужно: если другим запрещено покупать и продавать, доход приносит сам запрет.

Проверяется эта разница по простому признаку. У организатора, потерявшего конкурента, растёт доход от той же работы. У держателя права же доход растёт оттого, что конкурента нет, – и вкладываться в собственную работу ему с этого момента незачем.

Кого нанимала компания

Проверить это можно по тому, кого компания нанимала.

В 1625 году в Европе и Азии на компанию работали около 7 700 человек, к 1700 году – около 25 000, в 1750-м – 35 000, это был максимум, а к 1780-му число снизилось до 27 000. В

⁷⁵ Gelderblom, de Jong, Jonker, 2011.

⁷⁶ Gaastra, 2003.

⁷⁷ Knaap, G. Kruidnagelen en christenen: De VOC en de bevolking van Ambon, 1656–1696. Dordrecht: Foris, 1987.

⁷⁸ Loth, V. C. Pioneers and Perkeniers: The Banda Islands in the 17th Century // Cakalele. 1995.

азиатских владениях было около 3 000 человек в 1625 году, 18 000 в 1700-м и 25 000 в 1750-м⁷⁹. То есть за 125 лет присутствие компании в Азии выросло примерно в 8 раз.

Но здесь важнее то, кем были эти люди. Около половины служащих компании в Азии были военными, ещё от четверти до трети – моряками. Многие солдаты и матросы были иностранцами: около 40% матросов и около 60% солдат⁸⁰.

У обычной торговой компании главные люди – торговцы, закупщики, бухгалтеры, капитаны и продавцы. Здесь же половина людей на месте были солдатами. Это уже был другой тип организации.

Пока компания организует торговлю, её расходы связаны с оборотом: больше грузов – больше кораблей, людей и денег, меньше торговли – меньше расходов. Гарнизон же устроен иначе: его нужно содержать независимо от того, сколько товара продано в этом году.

Отсюда важная разница. Расходы на организацию растут вместе с развитием торговли, расходы же на удержание территории растут вместе с самой территорией. Территорию можно завоевать один раз, но содержать её приходится всегда.

Что показывают счета

Всё это видно конкретно в деньгах. За 1621–1700 годы компания получила около 327 млн гульденов выручки и потратила около 290 млн. За 1700–1780 годы выручка выросла примерно до 450 млн, а расходы выросли до 570 млн⁸¹.

То есть, за вторые 80 лет выручка выросла примерно на 40%, а расходы почти вдвое, намного превысив выручку. При этом компания не переставала торговать, и оборот её рос. Проблема была в другом: содержание всей созданной системы становилось всё дороже.

Падала и прибыльность. Если в ранний период прибыль составляла около 18% выручки, то позже – около 10%, а с 1730-х по 1780-е – всего 2–3%. Отдача на вложенный капитал снизилась примерно с 6 до 3,4%⁸².

Есть и ещё один важный показатель. С 1690 по 1760 годы компания почти в каждом десятилетии выплачивала пайщикам больше, чем зарабатывала в Европе. До 1730-х это отчасти покрывалось ростом капитала в Азии. После 1730-х прибыль упала, а дивиденды снизили лишь немного, и разницу пришлось брать из накопленного: между 1730 и 1780 годами азиатский оборотный капитал уменьшился примерно на 4 млн гульденов, а свободные средства в Европе – на 20 млн⁸³.

Проще говоря, компания проедала собственный капитал, продолжая платить дивиденды. Почему она делала это так долго? Потому что резко сократить выплаты значило признать перед рынком, что дела идут плохо, и обрушить цену пая.

Здесь снова вспоминается спор Ле Мера. Отчётности он требовал ещё в 1609 году, и ему отказали. Через 100 с лишним лет отсутствие отчётности перед вкладчиком дало обычный в таких случаях результат: выплаты шли из капитала, и возразить было некому.

Как это кончилось

Крах не наступил за один день. С 1730-х годов компания слабела постепенно, и причин называют несколько.

⁷⁹ Gaastra, 2003; East Indies // Europe, 1450 to 1789: Encyclopedia of the Early Modern World. New York: Charles Scribner's Sons, 2004.

⁸⁰ East Indies, 2004; Lucassen, J. A Multinational and its Labor Force: The Dutch East India Company, 1595–1795 // International Labor and Working-Class History. 2004.

⁸¹ Gaastra, 2003; de Vries J., van der Woude A. The First Modern Economy: Success, Failure, and Perseverance of the Dutch Economy, 1500–1815. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

⁸² de Vries, van der Woude, 1997.

⁸³ de Vries, van der Woude, 1997.

Первая – расходы на управление территориями. Нужно было платить чиновникам, содержать гарнизоны и управлять владениями, а эти расходы не исчезали, когда торговля сокращалась.

Вторая – собственная торговля служащих. Человека отправляли в Азию на жалованье, он видел всю инфраструктуру компании и понимал, что, запустив собственный бизнес, заработает больше. Бороться с этим пытались постоянно и до конца не смогли.

Третья – выплаты сверх заработанного, о которых уже сказано.

Четвёртая – война. Четвёртая англо-голландская война 1780–1784 годов лишила компанию значительной части флота и на несколько лет прервала сообщение с Азией⁸⁴.

В 1796 году компания перешла под управление государства, а 31 декабря 1799 года срок её хартии истёк, и она прекратила существование. Долг перешёл к государственной казне⁸⁵.

Война или траектория

Можно сказать, что компанию погубила война с Англией. Однако война объясняет момент смерти, но не то, почему компания слабела задолго до неё. Проблемы начались примерно за полвека до войны. Расходы обогнали выручку ещё в первой половине XVIII века. К 1730-м прибыль упала до 2–3% оборота, а дивиденды превышали заработанное ещё с 1690-х. То есть война добила компанию, которая уже была тяжело больна.

Есть и более глубокая причина. В исследованиях упадка компании часто встречается одна и та же цепочка: компания захватывала территории, из-за этого росли расходы на управление, и следом внутриазиатская торговля становилась для неё менее важной⁸⁶.

Последнее звено особенно важно для этой книги. Внутриазиатская торговля была как раз тем делом, где компания выступала настоящим организатором. Она возила японское серебро в Индию, индийские ткани на Острова пряностей (нынешняя Индонезия), пряности в Персию и Китай. Для этого нужно было знать много рынков, держать склады, иметь деньги на месте и находить людей, умеющих договариваться.

На этих маршрутах европейская монополия компании ничего не гарантировала. Азиатские партнёры не были обязаны торговать с ней только потому, что Генеральные штаты выдали ей хартию. Здесь компания зарабатывала тем, что умела хорошо организовать торговлю. И именно эта часть её дела начала сокращаться, когда компания превращалась в территориальную державу.

Здесь и появляется различающий признак. Если бы компанию губили только внешние обстоятельства, все направления её работы страдали бы примерно одинаково. В действительности раньше и сильнее просело то направление, где доход зависел от качества организации, а дольше держалось то, где доход давало право⁸⁷.

Английская аналогия

Похожую историю видно у Английской Ост-Индской компании. Она появилась в 1600 году, на два года раньше голландской, но начинала с гораздо меньшим капиталом. Хартия давала ей более узкие права: торговать, ставить фактории и защищать своё имущество. Наступательной войны и чеканки монеты она сначала не получила⁸⁸.

Но в Азии она пошла похожим путём и зашла ещё дальше. После победы при Плесси в 1757 году компания стала главной силой в Бенгалии, а в 1765 году получила от Могольского

⁸⁴ de Vries, van der Woude, 1997.

⁸⁵ Gastra, 2003.

⁸⁶ East Indies, 2004; de Vries, van der Woude, 1997.

⁸⁷ de Vries, van der Woude, 1997; East Indies, 2004.

⁸⁸ Chaudhuri, K. N. The English East India Company: The Study of an Early Joint-Stock Company, 1600–1640. London: Frank Cass, 1965.

двора право собирать налоги с этой провинции. С этого момента её главным источником денег стал уже не торговый оборот, а земельный налог⁸⁹.

Дальше повторилась знакомая цепочка. Компания, которая собирает налоги, нуждается в аппарате. Аппарат стоит денег и порождает злоупотребления. Метрополия сначала сильнее регулирует компанию, затем делит с ней управление, а в конце забирает управление себе. В 1858 году, после восстания в Индии, владения компании перешли к британской короне, а в 1874 году саму компанию окончательно ликвидировали⁹⁰.

Две компании, разные страны и разные обстоятельства – и очень похожая траектория. Торговая организация получает территорию, вместе с территорией получает функции государства. Эти функции требуют всё большего аппарата, и аппарат становится дорогим. Компания всё меньше зависит от качества своей торговли и всё больше от власти. В конце государство забирает управление обратно или компания разоряется. У английской компании все это произошло примерно на полвека позже, чем у голландской⁹¹.

Что из этого следует сегодня

Теперь стоит вернуться к главному вопросу книги. Если торговому коридору нужен организатор, возникает простой соблазн: раз частный организатор не появляется, пусть его создаст государство. Можно учредить государственную торговую компанию, дать ей капитал, помочь на переговорах, дать возможность собирать участников маршрута.

Идея естественная. Но история Ост-Индских компаний заставляет задать другой вопрос: как будет зарабатывать этот организатор? Этот вопрос важнее, чем вопрос о форме собственности.

Пока компания зарабатывает на качестве своей организационной работы, ей выгодно работать лучше. Например, если она получает деньги за то, что быстрее и дешевле доставляет груз, рост потока ей выгоден: чем больше клиентов, тем больше доход.

Но, если компания получает деньги просто потому, что ей дали исключительное право, картина меняется. Доход растёт и без улучшения работы. Клиент не может уйти к конкуренту, процедура обязательна, платёж нужно делать независимо от результата. Источник дохода отделяется от качества работы, и это меняет саму природу компании.

Проверить это можно по 5 простым вопросам.

Первый – откуда поступают деньги. Если доход растёт вместе с оборотом и потоком грузов, это хороший признак: организатор заинтересован в том, чтобы грузов становилось больше. Если же деньги берутся как обязательный платёж, независимо от того, насколько хорошо работает маршрут, это уже, соответственно, нехороший признак.

Второй – есть ли выбор. Может ли грузовладелец выбрать другого оператора? Если может уйти, организатору приходится удерживать его качеством. Если уйти нельзя, такое давление исчезает.

Третий – кто теряет деньги при неудаче. Организатор, сорвавший срок и потерявший клиента, заинтересован исправляться. Если клиент всё равно обязан вернуться, неудача почти ничего не стоит.

Четвёртый – кто оплачивает аппарат. История голландской компании показывает это очень ясно: гарнизоны и чиновники начинают жить собственной жизнью, и содержать их приходится даже тогда, когда торговля растёт медленнее. Если аппарат постоянно увеличивается, а оплачивает его тот же обязательный платёж, структура начинает существовать ради собственного содержания.

⁸⁹ Bowen, H. V. *The Business of Empire: The East India Company and Imperial Britain, 1756–1833*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

⁹⁰ Robins, N. *The Corporation That Changed the World: How the East India Company Shaped the Modern Multinational*. London: Pluto Press, 2006.

⁹¹ East Indies, 2004.

Пятый – кто видит счета. Ле Мер спорил с директорами именно об этом ещё в 1609 году. Если вложившие деньги не видят действительного положения дел, руководство может долго скрывать проблему. У Ост-Индской компании это в конце концов привело к выплатам, которые всё меньше соответствовали заработанному.

Эти пять вопросов можно приложить к любой современной структуре, которую ставят во главе транспортного коридора. Например, к компании, которой поручено сопровождать транзитный груз, пломбировать машины или работать через единственную электронную площадку.

Если она получает обязательный платёж за каждую машину независимо от результата, первый вопрос даёт плохой ответ. Если грузовладелец не может выбрать другого оператора – плохой ответ и на второй. Если при задержке компания ничего не теряет, потому что следующая машина всё равно придёт, – плохой на третий. Если её аппарат растёт, а оплачивается обязательными платежами, – плохой на четвёртый. Если она отчитывается только перед ведомством, а не перед теми, кто платит, – плохой на пятый. Пять плохих ответов из пяти.

И при этом совсем не обязательно считать её руководителей плохими, они могут действовать совершенно разумно. Просто система дохода толкает их именно к такому поведению.

Поэтому главный вопрос не в том, хорошие ли люди управляют компанией. Главный вопрос – **как устроен её доход.** Учредительные документы обычно отвечают на это в первых же статьях.

Голландская Ост-Индская компания тоже создавалась ради торговли, и учредители хотели развивать торговлю. Но когда доход всё больше стал зависеть от контроля над территориями и монополий, поведение компании стало меняться к худшему.

Из этого не следует, что государство не должно этим заниматься. Государство может вложить деньги, дать гарантию, войти в капитал, стать соучредителем или крупным заказчиком. Всё это может быть полезно. Опасность начинается там, где организатор получает власть над теми, кого он должен организовывать: монопольное право, обязательную процедуру или возможность задерживать чужой груз.

Если сказать совсем просто: **организатору можно дать деньги и поддержку, но нельзя давать монопольную власть, от которой зависит его собственный доход.**

Но и здесь есть оговорка. Организатор без исключительных прав слабее. Его можно обойти, ему труднее собрать поток, он не может заставить участников делать то, что ему нужно. Именно поэтому государству всегда так хочется дать организатору особые полномочия.

Значит, одного запрета мало. Задача сложнее: **как сделать так, чтобы организатор мог собрать большой поток и добиться согласованного поведения участников, не превращаясь при этом во властный аппарат?** Это вопрос уже не истории, а устройства современного транспортного коридора.

Голландская Ост-Индская компания сделала важное изобретение: она научилась держать капитал и организацию дольше одного рейса. Но вместе с этим она получила власть и постепенно стала зарабатывать на самой власти. Здесь и проходит граница между компанией, которая организует движение, и компанией, которая начинает владеть самим движением. К этой границе книга ещё не раз вернётся в следующих главах.

Глава 4. Контейнер и стандарт

26 апреля 1956 года от причала Ньюарка в штате Нью-Джерси отошёл переоборудованный танкер «Ideal X». На его палубе стояли первые контейнеры – 58 металлических кузовов от автомобильных прицепов длиной 35 футов каждый. Через 5 суток судно пришло в Хьюстон, там кузова сняли краном и поставили на ожидавшие тягачи. Погрузка в Ньюарке заняла меньше 8 часов, тогда как обычное судно того же класса простояло бы у причала несколько суток⁹².

Владельцем груза и автором идеи был Малком Маклин – хозяин одной из крупных автотранспортных компаний США, человек, не имевший к морским перевозкам никакого отношения. Чтобы проверить свою идею, он продал автотранспортную компанию и купил пароходство⁹³.

Событие это прошло почти незамеченным. Ни портовые власти, ни судовладельцы не увидели в нём ничего особенного: кузов на палубе выглядел кустарным решением частной компании, каких в отрасли было много. Между тем к концу 1970-х годов профессия портового грузчика в прежнем виде исчезнет, а причалы больших портов, вокруг которых столетиями росли городские кварталы, опустеют.

Задача, которую видели все

Почему контейнер придумал автоперевозчик, а не судовладелец?

В начале 1950-х годов торговое судно проводило у причала больше времени, чем в море. В трюме работала бригада, которая перетаскивала груз место за местом: мешок за мешком, ящик за ящиком, бочку за бочкой. Уложить трюм было ремеслом, которому учились годами. Груз не должен был сдвинуться в шторм и при этом должен был лежать в порядке выгрузки по портам захода. Кроме того, часть груза нельзя было ставить рядом с другой частью – по влажности, по запаху, по весу.

Поэтому основная часть стоимости перевозки тонны через океан тратилась не в океане, а здесь, у причала. По расчёту самого Маклина, погрузка тонны обычным способом на судно средних размеров обходилась в 1956 году в 5 долларов 83 цента, а погрузка той же тонны в контейнере – около 16 центов⁹⁴. Точность этих цифр не так важна, как важен порядок величин: разница больше чем в 30 раз.

Про эту задачу знали все: судовладельцы, грузовладельцы, портовые управления. Однако внутри отрасли она не решалась.

Причина была простая. Судовладелец мог изменить судно, но не кран, причал, склад, вагон, прицеп и накладную. Портовое управление могло изменить кран и причал, но не судно. Железная дорога могла изменить вагон, но не имела отношения ни к судну, ни к причалу. Каждый участник видел свой участок и мог улучшить только его. А выигрыш возникал лишь тогда, когда менялись все участки сразу.

Маклин смотрел именно на стык между участками. Он возил грузовиками то, что потом грузили на суда, и для него погрузка была простом его собственных машин. Он терял на этом время и деньги, что и заставило его задуматься, почему так происходит. Человек снаружи отрасли увидел то, чего внутри отрасли было не видно. И не потому, что был умнее других, а просто потому, что посмотрел с другого угла.

Изобретён был не ящик

⁹² Levinson, M. The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger. Princeton: Princeton University Press, 2006.

⁹³ Levinson, 2006.

⁹⁴ Levinson, 2006.

Что же придумал Маклин? Металлический ящик? Не совсем.

Металлические ящики для перевозки грузов существовали задолго до Маклина и применялись, например, на железных дорогах Европы и Америки. Сами по себе они не изменили ничего. У каждого перевозчика был свой размер, своё крепление и свой порядок оформления, то есть единого стандарта не было. Ящик соседа не входил в кран, не вставал на прицеп и не помещался в трюм. Выигрыш от него доставался одному перевозчику и терялся на первой же перегрузке.

Изобретением стала совместимость – согласованность. Один размер по длине, ширине и высоте. Одно угловое крепление, за которое берётся любой кран в любом порту. Одно судно, построенное под этот размер. Один причал с краном под это судно. И один документ, описывающий содержимое так, чтобы его принимали и таможня, и страховщик, и банк. Сам ящик здесь не решение, а носитель решения. Решением была договорённость о том, каким этот ящик должен быть у всех.

Ключевую роль сыграл не сам кузов, а угловое крепление – стальной литой узел в каждом из восьми углов контейнера. За него берётся захват крана, и через него контейнер сцепляется с соседним. Крепление вместе с замком-твистлоком разработал инженер Кит Тэнтлингер, работавший на Маклина⁹⁵. Именно оно сделало ящик частью системы: без него ящик остаётся просто ящиком, с ним же он становится элементом, который любой кран поднимает легко.

Устроено это так. Захват крана – это рама по размеру контейнера с четырьмя штырями по углам. Штырь входит в отверстие крепления и поворачивается на 90 градусов. И всё: крановщик не выходит из кабины, стропальщик не нужен, груза никто не видит и не касается. Та же геометрия работает, когда контейнер ставят на контейнер: замки в нижних креплениях верхнего входят в верхние крепления нижнего, и штабель держится сам. 20 лет отрасль искала способ ускорить работу в трюме, а решение состояло в том, чтобы в трюме вообще никто не спускался.

Кто построил стандарт

К концу 1950-х годов у каждой компании, возившей грузы в ящиках, был свой размер. У Sea-Land Маклина – 35 футов, под тогдашний американский прицеп. У Matson, работавшей на гавайском направлении, – 24 фута. У Grace Line – 17⁹⁶. Каждая цифра была рассчитана под свой маршрут, свои дороги и свои суда. И каждая делала чужой контейнер несовместимым и бесполезным.

Договориться самим участникам было не о чем. Компания, вложившая деньги в суда, краны и парк ящиков одного размера, потеряла бы эти деньги, если бы общим объявили другой размер. Спор шёл не о технике, а о том, чьи вложения сохранятся.

Разорвали этот замкнутый круг две посторонние организации. В 1958 году к вопросу подключилась Морская администрация США – ведомство, которое субсидировало строительство судов и не хотело платить за флот, несовместимый сам с собой. Одновременно Американская ассоциация стандартов создала комитет, куда вошли перевозчики, железные дороги, портовые управления и производители оборудования. В 1961 году комитет утвердил ряд длин: 10, 20, 30 и 40 футов. Ни 35 футов Sea-Land, ни 24 фута Matson в этом ряду не было⁹⁷. То есть обе компании, продвинувшиеся дальше всех, проиграли.

Оставалось угловое крепление. Конструкция была запатентована, и без открытого права её использовать общий стандарт остался бы на бумаге. В 1960-х годах Маклин все-таки отказался от патентных прав на крепление и безвозмездно открыл доступ к своей конструкции. В

⁹⁵ Levinson, 2006.

⁹⁶ Levinson, 2006.

⁹⁷ Levinson, 2006.

январе 1968 года был опубликован стандарт ISO 668, задавший термины, размеры и нагрузки, а следом – стандарт на маркировку⁹⁸.

Стоит остановиться на том, что здесь произошло. Стандарт не возник сам и не вырос просто из конкуренции. Его собрали. Инженер разработал узел, компания вложила в него деньги, ведомство создало повод, комитет свёл интересы, а изобретатель отдал права, потому что общий стандарт был ему выгоднее собственной монополии на деталь. Все действовали в своих интересах, и подарком результат не был: те, кто продвинулся дальше всех, заплатили своими вложениями.

Иначе говоря, стандарт стал следствием организации, но её не заменил. Сначала кто-то организует дело, и только потом появляется общее правило, после которого организатор на этом участке становится не нужен. Правило, работающее у всех, не складывается само из поведения участников. Его всегда кто-то собирает.

Отсюда практический вывод. Получить стандарт вместо организации нельзя: стандарт можно строить – дорого и долго, а можно взять чужой – дёшево и быстро. Но тогда правила пишет тот, кто его построил, и меняет их тогда, когда ему удобно.

Почему первый маршрут был внутренним

Маклин начал не с трансатлантической линии, где выигрыш был бы больше, а с внутренне-го рейса – между Ньюарком и Хьюстоном, из одного американского штата в другой. Следующая его линия шла в Пуэрто-Рико, то есть тоже внутри таможенной территории США. Matson тоже начинала с внутреннего, гавайского направления.

Причина была не только в осторожности. На внутреннем маршруте таможня одна, право одно, страховой режим один, а форма накладной согласуется с одним ведомством. Договариваться нужно было только с портами, профсоюзами и железными дорогами – и этого хватило на 10 лет тяжёлой работы. Первая регулярная трансатлантическая контейнерная линия появилась только в 1966 году, когда международный стандарт уже согласовывали⁹⁹. Иначе и быть не могло: пока ящик признают в одном порту и не признают в соседнем, система не работает.

То есть порядок здесь очень важен. Сначала стандарт строится там, где государство одно. Потом он выносится наружу, и этот вынос требует отдельной работы, отдельного комитета и ещё одного десятка лет. Если приложить это к сегодняшнему евразийскому сухопутному маршруту, то сразу видно, насколько задача тяжела. У контейнера была фора – десятилетие обкатки внутри одной страны, прежде чем он вышел на границу. У наземного коридора через пять государств такой форы нет. Он начинается сразу с самого трудного.

Что ускорило переход

Помогло контейнеру государство – как крупный заказчик.

С 1967 по 1973 годы – во время Вьетнамской войны – Sea-Land доставляла из США во Вьетнам порядка 1 200 контейнеров в месяц¹⁰⁰. Военное снабжение оказалось идеальным грузом для нового способа: отправитель один, получатель один, номенклатура огромная, срочность высокая. А разгрузка шла в порту, который построили заново, и с учётом нового типа контейнерных перевозок.

Важна была, однако, не сама поставка, а то, что случилось на обратном пути. Суда шли из Вьетнама пустыми, и Маклин стал заходить в Японию, забирая японский экспорт¹⁰¹. Так поток, окупавшийся за счёт военного заказа в одну сторону, открыл коммерческую линию в другую.

Получилось, что крупный заказчик – Министерство обороны США – оплатил переход на новый стандарт, не ставя себе такой цели. У большого игрока, который регулярно отправляет

⁹⁸ Levinson, 2006.

⁹⁹ Levinson, 2006.

¹⁰⁰ Levinson, 2006.

¹⁰¹ Levinson, 2006.

много груза по одному маршруту, есть собственный большой интерес в том, чтобы правила на маршруте были едиными. И чем больше такой игрок, тем легче и быстрее он может продвигать свои интересы, в данном случае новый стандарт.

Кто платил за переход

Выгоду перехода к новому стандарту обычно описывают просто: издержки падают, скорость растёт, в итоге выигрывают все. Однако все выигрывают лишь в общем и в конце, когда стандарт уже становится общим. Платят же за это конкретные люди – сразу и целиком. Именно поэтому переход тогда занял 20 лет.

Работа в порту столетиями держалась на бригадах грузчиков. В Нью-Йорке бригадир выходил к воротам, называл имена грузчиков, и названный шёл работать смену. Во многих портах место в бригаде передавалось от отца к сыну, так как ремесло укладки трюма стоило дорого и давалось долго. Контейнер уничтожал не просто рабочие часы, а само это ремесло: умение правильно уложить трюм обесценилось в тот день, когда грузчики перестали спускаться в трюм.

Профсоюзам это, конечно же, не понравилось. Томас Глисон, возглавлявший Международную ассоциацию портовых грузчиков на Восточном побережье США тогда так и сказал: «Контейнер роет нам могилу, и прокормиться контейнерами мы не сможем»¹⁰². Это не было ни глупостью, ни отсталостью. Это была верная оценка последствий, сделанная человеком, который отвечал за людей, терявших работу.

Однако другой профсоюз, на западном побережье США, столкнувшись с такой же угрозой, повёл себя по-другому. Гарри Бриджес, возглавлявший Международный профсоюз портовых и складских рабочих, пошёл на сделку. В октябре 1960 года им было подписано Соглашение о механизации и модернизации: профсоюз отказывался от старых правил, ограничивавших применение техники, а работодатели создавали фонд гарантий¹⁰³. Фонд обеспечивал зарегистрированным грузчикам минимум оплачиваемых часов и повышенные пенсии. Сокращение шло за счёт естественного выбытия и досрочного выхода на пенсию, а не за счёт увольнений.

Однако плата за эту сделку легла на тех, кого в ней не было. Гарантии распространялись только на полностью зарегистрированных членов профсоюза, а частично зарегистрированные и подённые рабочие первыми теряли работу¹⁰⁴. Профсоюз защитил своих действующих членов, а не профессию в целом.

На восточном же побережье Ассоциация портовых грузчиков сопротивлялась дольше и договорилась позже – в 1964–1965 годах, когда ввела для своих членов гарантированный годовой доход¹⁰⁵. Позиция была сильнее морально, но слабее практически. Рабочих рук у ассоциации исторически было больше, чем нужно, стимулировать выход на пенсию она не сумела, и гарантированный доход пришлось платить людям, для которых работы уже не было¹⁰⁶.

Разница видна в цифрах. С 1960 по 1970 год число зарегистрированных членов западного профсоюза сократилось с 16 002 до 14 381, то есть на десятую часть. За те же годы число членов восточной ассоциации на побережьях Атлантики и Мексиканского залива упало с 27 998 до 18 197 – на треть¹⁰⁷.

Разницу в исходах не объяснить ни экономикой, ни техникой: контейнер был один и тот же. Всё решило то, какую сделку успел заключить каждый профсоюз и за чей счёт. При этом ни одну из сторон нельзя назвать правой. Бриджес выторговал деньги для действующих членов

¹⁰² Levinson, 2006.

¹⁰³ Fairley, L. Facing Mechanization: The West Coast Longshore Plan. 1979.

¹⁰⁴ Fairley, 1979.

¹⁰⁵ Monaco, K. Labor at the Ports: A Comparison of the ILA and ILWU. 2005.

¹⁰⁶ Monaco, 2005.

¹⁰⁷ Fairley, 1979; Monaco, 2005.

и закрыл вход в профессию для будущих, Глисон же защищал профессию целиком и не смог защитить ни её, ни доходы. Оба действовали разумно в своих обстоятельствах. Разошлись они не в уме, а в том, что у одного был реестр с закрытым входом, а у другого – избыток людей, которых некуда было девать.

Британский вариант

Американский сюжет можно списать на национальную особенность: сильные профсоюзы и сделка вместо закона. Британский случай показывает тот же механизм при совсем другом устройстве отрасли.

В Британии наём в портах регулировала Национальная схема портового труда. В порту, входящем в схему, мог работать только докер из реестра, и уволить его было почти невозможно. После доклада комиссии Девлина 1965 года подённый наём отменили, и с 1967 года каждый докер числился за постоянным работодателем¹⁰⁸. Схема защищала докера надёжнее любого соглашения, именно поэтому переход к контейнеру пошёл в обход неё.

Загрузку и разгрузку контейнеров перенесли из порта на внутренние площадки в нескольких километрах от причала. Схема туда не распространялась, и нанимать там можно было кого угодно и на любых условиях¹⁰⁹. Формально ничьи права не нарушались. Фактически работа уходила из порта вместе с грузом.

Докеры это поняли и стали пикетировать такие площадки. В июле 1972 года пятерых профсоюзных активистов арестовали за отказ подчиниться судебному запрету на пикетирование контейнерного склада в восточном Лондоне. Ответом стала стихийная забастовка, в которой, по разным оценкам, участвовало от 40 до 90 тысяч человек¹¹⁰.

Это столкновение докеры выиграли, но по существу проиграли. Поток к тому времени уже уходил – и не к другому работодателю, а в другой порт. Порт Феликстоу на восточном побережье в схему не входил. Там в 1967 году открыли первый в стране специализированный контейнерный терминал, и к 1980 году Феликстоу стал крупнейшим контейнерным портом Британии¹¹¹. Лондонский порт между тем продолжал платить зарегистрированным докерам, для которых работы не было, и к концу 1970-х оказался на грани банкротства¹¹².

Итог для сравнения. На западном побережье США профсоюз продал старые правила за деньги и сохранил доходы своих членов, закрыв вход в профессию. На восточном профсоюз торговался дольше, заплатил за гарантии избытком людей и потерял треть состава. В Британии же профсоюзу нечего было продать, потому что защиту ему дал закон, а не сделка, – и поток перетёк туда, где закон не действовал.

Отсюда правило: защита, которую нельзя обменять, не защищает. Она делает договор невозможным и потому перекладывает издержки на самих защищённых – целиком и сразу. Тот, кому нечего предложить в торге, ничего не выигрывает. Он просто выпадает из переговоров.

Города, которые заплатили

Проигравшими оказались не только люди, но и целые города.

Нью-Йорк был крупнейшим портом западного мира. Его причалы стояли в Манхэттене, Бруклине, Хобокене и Джерси-Сити, то есть внутри города: перпендикулярно берегу, с узкими проездами и складами в жилых кварталах. Контейнеру всё это не годилось. Ему нужны глубина у причала, кран и, главное, площадь – гектары ровного покрытия, где штабель стоит и ждёт. Такого места в Манхэттене не было.

¹⁰⁸ Доклад комиссии Девлина: Final Report of the Committee of Inquiry under the Rt. Hon. Lord Devlin into Certain Matters Concerning the Port Transport Industry. Cmnd 2734. London, 1965.

¹⁰⁹ Lindop, F. The Dockers and the 1971 Industrial Relations Act // Historical Studies in Industrial Relations. 1998.

¹¹⁰ Lindop, 1998.

¹¹¹ Levinson, 2006.

¹¹² Levinson, 2006.

Место нашлось на другом берегу залива. В 1962 году открылся терминал Элизабет – первый в мире терминал, спроектированный специально под контейнер: причалы вдоль берега, глубокая акватория и гектары покрытия за ними. Поток перераспределился быстро. Доля Нью-Джерси в грузообороте гавани выросла с 9% в 1956 году до 18% в 1960-м. К 1966 году через Нью-Джерси шла примерно треть груза, а к 1970-му – около двух третей. В 1970 году два порта Нью-Джерси обрабатывали 63% генерального груза всего восточного региона страны¹¹³.

Нью-Йорк потерял не только порт. С 1967 по 1976 годы город лишился четверти своих заводов и трети рабочих мест в обрабатывающей промышленности¹¹⁴. Причина была прямой. Пока порт был рядом, держать производство в городе было выгодно: перевозка обходилась дёшево. Когда порт ушёл, это преимущество исчезло, а дорогие городские земля и труд остались.

То есть география размещения производства перевернулась. Она и раньше определялась транспортными издержками – просто издержки пересчитались заново. Город, столетие бывший центром, оказался на периферии, не сдвинувшись ни на метр.

Кому достался выигрыш

Теперь самое неожиданное в этой истории.

Производительность выросла резко. В нью-йоркском порту, через который в те годы шла около четверти американского импорта, выработка на человеко-день за 5 лет, с 1970 по 1975 годы, удвоилась. На тихоокеанском побережье страны картина была похожей¹¹⁵. Работы в трюме практически не осталось: число человеко-дней на нью-йоркских причалах упало на целых 90%¹¹⁶.

Но ставки фрахта не упали.

Реальные затраты на труд в расчёте на тонну груза в Нью-Йорке снизились с 1970 по 1975 годы всего на 7%, а к 1976 году вернулись к уровню 1954 года. Фрахтовые ставки на американский импорт заметно пошли вниз только в конце 1970-х, то есть спустя 20 с лишним лет после первого рейса¹¹⁷.

Исследователь, изучивший данные американской таможни, объясняет это прямо. Порт не является конкурентным рынком: вход в него ограничен, а профсоюз обладает переговорной силой в точке, которую нельзя обойти. Поэтому выигрыш от роста производительности не дошёл до грузовладельца. Его забрали в узком месте – через доплаты, гарантии и надбавки, которыми оплачивалось согласие профсоюзов¹¹⁸.

Отсюда второй важный вывод книги: стандарт создаёт выигрыш, но не распределяет его. Кто заберёт выигрыш, решает не техника и не экономика перехода, а расстановка сил в важной позиции цепочки. Там, где такое место есть и его нельзя обойти, выигрыш достаётся тому, кто этим местом владеет – в данном случае профсоюзу. То есть, не тому, кто выигрыш создал, и не тому, ради кого всё затевалось.

Позже ставки всё-таки упали, и существенно. Оценка по данным о фрахте и страховании показывает, что контейнер снижает переменные издержки перевозки на 16–22% на типичном расстоянии между странами¹¹⁹. Однако упали ставки тогда, когда обходных путей стало достаточно много: терминалов построили так много, что ни один порт больше не был незаменим.

Отсюда важное следствие. Снижение технических издержек само по себе не снижает стоимости перевозки. Оно снижает её только тогда, когда у грузовладельца есть чем ответить в

¹¹³ Levinson, 2006.

¹¹⁴ Levinson, 2006.

¹¹⁵ Bridgman, B. Why Containerization Didn't Reduce Ocean Shipping Costs, At First. Working paper, 2021.

¹¹⁶ Levinson, 2006.

¹¹⁷ Bridgman, 2021.

¹¹⁸ Bridgman, 2021.

¹¹⁹ Coşar, A. K., Demir B. Shipping inside the Box: Containerization and Trade // Journal of International Economics. 2018.

узком месте: альтернативный маршрут, альтернативный терминал, альтернативная процедура. Пока узкое место одно, экономия от новой техники превращается в доход того, кто в этом месте стоит.

Не только экономика

Напрашивается объяснение простое и техническое: контейнер победил потому, что был дешевле, все решили издержки, а остальное это детали. Объяснение отчасти верное, но всё же недостаточное. Дешевле он был с первого рейса, расчёт был известен уже в 1956 году, а побеждал он целых 20 лет.

Первый различающий признак только что назван. Если бы решала экономика, ставки фрахта пошли бы вниз вместе с ростом производительности. А они пошли вниз 20 годами позже и по другой причине.

Второй признак даёт сравнение портов. Экономика погрузки была одинакова на обоих побережьях США, а сроки и глубина перехода разошлись сильно. Зависело это от того, какое соглашение и когда заключил местный профсоюз, была ли у порта свободная площадь и кто оплачивал строительство терминала. Одна и та же техника при одной и той же экономике дала разные результаты в разных местах.

Значит, результат объясняет не экономика контейнера, а расстановка тех, кто от контейнера терял, и то, какую компенсацию каждый сумел себе выторговать. Отсюда правило, которое работает дальше до конца книги. Выигрыш от перехода к общему стандарту распределён тонким слоем на всех и на много лет вперёд, но проигрыш сосредоточен на немногих и наступает сразу. Организованное сопротивление возникает всегда, потому что проигравшие точно знают, что теряют, а выигравшие не знают, что выиграли.

Вторая половина стандарта – бумага

Про металлическую половину стандарта написано много, про бумажную же – почти ничего. А без неё контейнер остался бы просто удобным ящиком и только.

Морская перевозка идёт по коносаменту. Это не накладная и не квитанция. Коносамент разом подтверждает приём груза, содержит условия договора перевозки и, главное, является товарораспорядительным документом. Кто держит коносамент, тот распоряжается грузом: передал бумагу – передал право на груз, который в этот момент посреди океана.

Из этого свойства вырастает всё остальное. Банк может кредитовать сделку под залог груза, которого не видел, потому что держит документ. Продавец может получить деньги, не дожидаясь прибытия судна, потому что банк платит на основе документов. Покупатель может перепродать груз в пути. Страховщик знает, что именно застраховано, и кто в определённый момент несёт риск. Работает это по одной причине: коносамент и условия платежа против документов признаются в любом порту мира примерно одинаково. Признание отработано десятилетиями, закреплено международными конвенциями и банковской практикой и не требует, чтобы стороны знали право друг друга¹²⁰.

Стоит отметить порядок. Сначала появились торговые обычаи у тех, кто возил и платил; затем банковская практика, оформившая обычаи; потом конвенция, закрепившая практику. Та же последовательность, что и с контейнером, только на полтора столетия раньше.

Отсюда и определение: стандарт – это не предмет и не документ, это признание, то есть договорённость о том, что подпись, поставленная в одном месте, имеет силу в другом. Металлическая половина решает, войдёт ли ящик в кран, бумажная же решает, даст ли банк деньги. Без второй половины первая будет перевозить просто воздух.

Что стало с организатором

¹²⁰ Международная конвенция об унификации некоторых правил о коносаментах (Гагские правила). Брюссель, 1924, с Протоколом 1968 года (Гагско-Висбийские правила); Унифицированные правила и обычаи для документарных аккредитивов (UCP 600). Париж: Международная торговая палата, 2007.

Теперь главное для этой книги следствие.

До контейнера морская перевозка требовала фигуры, которая сводила бы участников. Это был экспедитор: он знал, кому звонить в каком порту, как уложить сборный груз, как оформить бумаги под конкретную таможенную и кому доплатить, чтобы судно не простояло лишние сутки. Работа посредника, чей актив – знание, кому позвонить. Стоила она дорого, потому что была уникальна и незаменима.

После контейнера эта работа исчезла. Не подешевела, а именно исчезла. Согласованность размеров, замка, крана, судна, причала и документа сделала перевозку операцией, которую можно заказать не глядя. Снова та самая определённая.

Результат виден по устройству рынка. Международная экспедиция сегодня устроена так: несколько крупных игроков держат заметную долю рынка, но число компаний в отрасли исчисляется десятками тысяч. Единого оператора, который отвечал бы за груз от отправителя до получателя, на море нет. И, вероятно, он и не нужен. Всё едет потому, что координацию выполняет не организация, а стандарт. Контейнер, коносамент и единый документарный режим делают то, что раньше делал человек со связями.

То же самое на суше

Теперь та же линейка прикладывается к сухопутному маршруту через Евразию. Результат получается обратный.

Морской контейнер на сухопутном плече продолжает работать как ящик, но перестаёт работать как стандарт. Причина в том, что стандарт – это согласованность всей цепочки. А на суше цепочка гораздо длиннее, и несогласованных звеньев здесь больше.

Начать стоит с железнодорожной колеи. Между китайской сетью и сетью бывшего СССР ширина различается. Между этой сетью и европейской – тоже. Значит, на маршруте есть точки, где состав переставляют или груз перегружают. И каждая такая точка – не просто время и деньги, а место, где кто-то принимает решение и несёт ответственность.

Дальше документы, и здесь картина нагляднее всего. Железнодорожная перевозка между Европой и Азией идёт под двумя разными правовыми режимами. В Европе действуют Единые правила ЦИМ. В России, Китае и большинстве стран к востоку от европейской границы – Соглашение СМГС. На стыке этих режимов груз до недавнего времени переоформлялся: старая накладная закрывалась, выписывалась новая, данные переносились вручную.

Проблему увидели и стали решать. В 2006 году появилась общая накладная ЦИМ/СМГС – один бланк, признаваемый по обе стороны стыка¹²¹. Следующим шагом задумана конвенция о едином железнодорожном праве: один договор перевозки, один режим ответственности и одна процедура претензий на всём маршруте¹²².

Стоит понять, что это такое по существу. Это ровно та же работа, которую в 1960-е годы проделали комитет по стандартизации и Морская администрация США, только на бумажной половине стандарта и вдвое дольше: общая накладная существует с 2006 года, а единый правовой режим к середине 2020-х годов все ещё оставался в проекте.

И стоит заметить, чего в этой работе нет. Нет перевозчика, который принял бы груз на одном конце и отдал на другом, отвечая за всё между ними. Стандарт строят межправительственные организации и отраслевые комитеты, то есть те, у кого нет собственного груза и собственного убытка от простоя. На море же стандарт строили те, кто возил и терял деньги, когда ничего не ехало.

Следующее – режимы. У каждой страны на маршруте своя таможенная, свои требования к досмотру, своя система оценки риска и свой перечень оснований для остановки груза. Гаран-

¹²¹ Общая накладная ЦИМ/СМГС. 2006.

¹²² ЕЭК ООН; СИТ. Проект единого железнодорожного права, 2020-е годы.

тия, принятая в одной стране, в следующей может не приниматься, и перевозчик оформляет её заново.

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.