

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

21 – 23 июня 2012

**Цикл встреч с лидерами «Беседы, меняющие мир»
ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР В МЕНЯЮЩЕЙСЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

21 июня 2012 — 10:15 – 11:00, Павильон 5, Зал 5.3

Санкт-Петербург, Россия

2012

Модератор:

Сергей Гуриев, Ректор, Российская экономическая школа

Выступающий:

Ллойд Блэнкфайн, Председатель совета директоров и главный исполнительный директор, Goldman Sachs

С. Гуриев:

Здравствуйте! Добро пожаловать на сессию, которая предоставит нам уникальную возможность побеседовать с выдающимся человеком. Счастлив представить Ллойда Бланкфейна, председателя совета директоров и исполнительного директора банка Goldman Sachs. Он окончил Гарвардский университет, получил степень доктора права. Он работал в юридической сфере, затем пришел в Goldman, работал в подразделении ценных бумаг с фиксированным доходом, средств обращения и биржевых товаров, впоследствии стал одним из его руководителей. Ллойд несколько лет был руководителем операционного управления и президентом Goldman, является главой Goldman уже почти шесть лет.

Л. Бланкфейн:

Немного более шести лет.

С. Гуриев:

Верно, уже чуть больше шести лет.

Л. Бланкфейн:

Кажется, прошло так много времени.

С. Гуриев:

Кажется, что больше, правда. Будучи главой, вероятно, самого известного в мире инвестиционного банка, Ллойд также является членом консультативного совета Гарвардской школы права. Он также входит в состав деканского совета Гарварда и консультативного совета Школы экономики и менеджмента Университета Цинхуа. Имя Ллойда Бланкфейна пока не ассоциируется ни с одним учебным заведением России, но кто знает, что ждет нас в будущем. В последние годы Ллойд несколько раз приезжал в Россию. Однако наша беседа сегодня посвящена не России в отдельности, а будущему финансового

сектора в меняющейся глобальной экономике. Перед тем, как мы заглянем в будущее, я бы хотел попросить господина Бланкфейна вернуться на 5 лет назад, в июнь 2007 года, когда еще ничего не началось. Итак, 2007 год. Какие мысли были тогда в Вашей голове? Каковы были Ваши ожидания, и какие из них нашли воплощение в реальной жизни?

Л. Бланкфейн:

Да, конечно. Позвольте мне заглянуть в прошлое еще немного дальше. Я приезжаю в Россию по работе на протяжении 30 лет. Свою профессиональную деятельность я начал в J. Aron & Company, специализирующейся на биржевой торговле товарами. Компания отправляла меня в командировки в Россию в начале 80-х годов, тогда страна была немного другой. Некоторая перспектива позволит нам оценить, как могли произойти неожиданные вещи, свидетелями которых мы стали пять лет назад. Ручаюсь, что никто из присутствующих здесь не поднимет руку и не заявит, что мог предугадать события последнего времени. Даже если бы мы знали, что может произойти за последние пять лет, то я сомневаюсь, что мы бы видели тот успешный выход из сложной ситуации, который мы наблюдали. Дело в том, что четыре—пять лет назад произошла глобальная рецессия, которую никто не мог предугадать. Она случилась, и все начали готовиться к концу света, не меньше. Мы снова встаем на ноги, очевидно, что конец кризиса не за горами.

С. Гуриев:

Ваши слова звучат очень оптимистично, учитывая, как Вы описали критическую ситуацию сентября 2008 года. В какой момент Вы начали видеть свет в конце тоннеля? В начале 2009 года?

Л. Бланкфейн:

Отмечу два момента. Существует краткосрочная проблема, крайне сложная и требующая больших усилий, над решением которой мы работаем в настоящий

момент. Трудно найти выход из сложившейся ситуации, но еще сложнее выживать в условиях постоянных взаимных обвинений и упреков. Дисбаланс выхода из кризиса, неравномерность нового развития порождают недовольство по всему миру, в особенности в странах, которые выходят из кризиса быстрее и эффективнее остальных. Это совсем не означает, что кто-то хороший, а кто-то плохой. Причина в том, что определенные секторы экономики справляются с кризисом быстрее, что и приводит к обострению политической ситуации. Рассматривая проблему на протяжении длительного времени, я вдруг понял, что мы справимся с кризисом. Я знал об окончании кризиса с момента его начала. Подобные ситуации не могут привести к концу света, мир не рухнет в одно мгновение. Можно перечислить факторы экономического подъема: развитие стран БРИКС, среди которых Россия превосходит остальных, укрепление демографической ситуации в мире, улучшение достатка и повышение уровня технологий. Эти стимулы мирового роста, положив руку на сердце, имели силу. Влияние их, возможно, переоценено, а рост не всегда стабилен, тем не менее, перечисленные мною стимулы развития остаются эффективными. Технологии развиваются, страны БРИКС набирают обороты, благосостояние людей улучшается. Можно с уверенностью заявить, что кризис, пусть и суровый, — всего лишь временное явление, как и все остальные в истории. Ход мировых событий всегда характеризуется улучшением. Это становится очевиднее, если увеличить масштаб и рассмотреть макро-картину мира.

С. Гуриев:

Стоит ли пересмотреть тенденции? Как Вы сказали, некоторые оценки были немного завышены. Что, по Вашему мнению, произойдет в различных частях мира и секторах экономики в будущем? Каковы Ваши ставки или, скажем, экспертные суждения, формулируемые с высоты опыта и положения, которыми Вы обладаете?

Л. Бланкфейн:

Меня не пугает слово «ставки».

С. Гуриев:

Это хорошо.

Л. Бланкфейн:

Мы занимаемся именно тем, что делаем предположения.

С. Гуриев:

Верно, это Ваша работа.

Л. Бланкфейн:

Да, наша обязанность — попытаться предугадать будущее и на основании этого разработать план действий в непредвиденных обстоятельствах, когда наши действия неизбежно заведут в тупик. В этом и заключается управление рисками. Оценка рисков предполагает принятие неизменно верных решений, однако наиболее верное определение управления рисками — минимизация потерь и ущерба в ситуации неверного выбора. Мое предположение относительно будущего основывается на том, что мир наверстывает упущенное с большой скоростью, у меня есть твердое убеждение по этому поводу. Количество богатых стран будет расти, но несколько медленнее. Страны, ранее считавшиеся бедными, постепенно начнут вставать на ноги, затем смогут позволить себе больше, чем остальные. Полагаю, что в рядах лидеров окажутся страны, богатые ресурсами недр, природными ресурсами, такими как нефть и минералы. Всё более важным становится «надземный» ресурс — большое, динамичное, целеустремленное и образованное население, как в Китае и в Индии. Кстати, Россия тоже может претендовать на лидирующее место, поскольку обладает обоими видами ресурсов. Здесь есть и богатые недра, и значительные человеческие ресурсы.

С. Гуриев:

Что поменялось в мире в этом отношении? В прошлом у бедных стран были необходимые ресурсы. Их население было активным, однако им никак не удавалось выбиться из списка государств, не имеющих материальных богатств. Сегодня их уровень растет. Что изменилось за последние 10 или 20 лет? Как развивающиеся рынки получили возможность расти?

Л. Бланкфейн:

Изменения, произошедшие за последние два десятилетия, налицо. Однако движущие силы этих изменений набирали обороты на протяжении нескольких поколений. Мы редко думаем об этом, но мирные взаимоотношения — это мощный стимул к росту. Я считаю, что нормальная тенденция для всего в нашем мире — постоянное улучшение, за исключением случаев, когда возникают преграды. Если пускать под откос достижения каждого поколения, то не стоит ждать прогресса ни в одной из сфер жизни. Если люди объединяются и работают вместе на общее благо, то миру от этого только лучше. Сфера технологий, к примеру, может объединять и уравнивать возможности. Иными словами, вместо инвестирования в обширную инфраструктуру, доступ к которой возможен не для всех, можно создать инфраструктуру, позволяющую достичь эффективности лишь при наличии ноутбука, а не сложной аппаратуры, которую мало кто может себе позволить. Вот что позволит уничтожить различия.

Взгляните, как выравнивается уровень технологий. Рассмотрим пример Индии, которая в прошлом имела никуда не годную инфраструктуру. Дорог там по-прежнему нет, но что бы вы думали? Электроника стала экспортным товаром. Существует множество предприятий в интеллектуальной сфере, толчком к развитию которых послужило получение доступа в Интернет, куда они экспортируют идеи и результаты своей работы. Тысячи людей работают на Goldman Sachs, проводят операции по всему миру, находясь при этом в

Индии. К чему я веду? К тому, что они не нуждаются в развитии дорог для осуществления своей деятельности. Их рабочее место — Интернет.

Итак, технологии — это наглядный пример. Сюда же можно отнести возможность свободного перемещения людей: они получают важные знания и изучают мир вокруг. Открытая торговля сегодня — весьма спорное понятие, я думаю, что развитие открытой торговли, характерной для периода после Второй мировой войны, а также формирование наднациональных агентств заложили фундамент обмена опытом и идеями, открыли границы и уравнили государства. Это было очень важным в истории второй половины 20-го века, и преимуществами открытого сотрудничества мы пользуемся по сей день.

С. Гуриев:

Однако сюрпризом для экономистов во время великой рецессии — именно так мы называем последний финансовый кризис — стал неожиданно низкий рост протекционизма. Такая политика внедрялась, но на порядок менее активно, чем того ожидали.

Л. Бланкфейн:

Согласен.

С. Гуриев:

Многих экономистов это удивило. Стало ли это сюрпризом для Вас?

Л. Бланкфейн:

Конечно. Повторюсь, я не хочу, чтобы мой оптимизм заставил людей думать, что на мне розовые очки или что я выпил что-то не то. У нас есть проблемы, которые иногда вызывают неприятную реакцию. В некотором роде мы наблюдаем волну протекционизма в настоящее время.

С. Гуриев:

Верно.

Л. Бланкфейн:

Хочу сказать, что в этом есть определенные риски. Полагаю, что подобные риски едва ли способны причинить сокрушительный вред, хотя и могут продлить сам кризис, причинив всему миру еще больший ущерб. Одним из таких рисков как раз и является рост протекционизма. Два процесса происходят в настоящее время. Во-первых, люди беднеют, экономика идет на спад. Следовательно, люди думают о себе, защищаются от негативных факторов, от этого страдает торговля. Во-вторых, одним из способов преодоления самых серьезных рисков кредитного кризиса было приобретение государством долей и полный выкуп некоторых компаний, что влекло за собой значительные вложения и, соответственно, большие риски. Правительство страны берет на себя подобную ответственность, и нам становится понятно, что международные компании вели деятельность по всему миру, но за помощью были вынуждены обратиться к правительству своей страны, тем самым опустившись на ступень ниже. В ответ местное правительство требует от этих компаний не отражать снижения показателей деятельности в формах отчетности этой страны, а...

С. Гуриев:

Отражать их по международной деятельности.

Л. Бланкфейн:

Верно, отражать снижение показателей в отчетности, предоставляемой за рубежом, потому что местное правительство их спонсировало, и они не имеют права вредить экономике страны. Я знаком с ситуацией в секторе финансовых услуг: во всех международных финансовых корпорациях деятельность за пределами страны приостановилась или сократилась. Думаю ли я, что это навсегда? Нет, но это может продлиться достаточно долго. Суть в том, что

если в один из неудачных моментов развития кризисной ситуации тебя убьют, то у тебя не будет шансов начать все заново в лучшие времена — ты уже умер.

С. Гуриев:

Это верно.

Л. Бланкфейн:

Очень важно помнить, что если обстоятельства против и нет возможности действовать, нужно стараться выжить, принимая более низкие риски, переждать сложности и готовиться ко времени, когда откроются новые благоприятные возможности. Не стоит забывать, что жизнь циклична, и трудные времена могут наступить снова.

С. Гуриев:

Все правильно. Давайте вернемся к теме финансового сектора, так как Вы сказали, что знакомы с ситуацией в нём. Каково будущее этого сектора? Что произойдет в будущем в финансовом секторе в целом и конкретно с инвестиционными банками? Каким образом Вы планируете зарабатывать? Каковы центры Вашей деятельности? О каких возможностях Вы говорите?

Л. Бланкфейн:

Известно, что финансовые посредники существуют уже около шести тысяч лет. Характер предоставляемых услуг постоянно меняется, но ключевая роль учреждения остается неизменной. Наша функция — предоставлять услуги по всему миру, чем мы и планируем продолжать заниматься в дальнейшем. Очевидно, что в этой сфере существует множество рисков. В настоящее время разрабатываются различные новые правовые нормы. В основе нашей деятельности — привлечение капитала и сопоставление капитала с потребностями, это неизменно. Иными словами, те, кому необходим капитал,

идут к нам и получают средства. Основной принцип нашей работы — стараться привлекать капитал для развития успешного, по нашему мнению, направления, и не привлекать капитал в проект, который, на наш взгляд, бесперспективен. Инвесторы, уверенные в нас, используют результат нашей проверки в процессе принятия собственных решений. Если бы мы часто ошибались, то они бы нам не доверяли. Мы почти всегда оказываемся правы, именно поэтому инвесторы могут на нас положиться. Вот чем мы занимаемся. Кроме того, мы выступаем в роли посредника при урегулировании рисков иных лиц, а также управляем активами иных лиц, когда они становятся неликвидными. Эти функции кредитно-финансового учреждения сегодня актуальны, как никогда ранее. Будет еще много волнений, изменений правовых норм, шагов назад. Мы сможем остаться на плаву и справиться с любыми трудностями, пока мы находимся в бизнесе, пока мы пользуемся предоставленными нам привилегиями, пока мы востребованы клиентами, нуждающимися в капитале или имеющими капитал для инвестирования, пока мы обеспечиваем высококачественный уровень обслуживания и пока наша роль важна.

С. Гуриев:

Вы затронули тему нестабильности вашего сектора. Как было Вами упомянуто, инвестиционные банки ведут деятельность в нескольких направлениях. Какое из направлений будет приносить наибольшую прибыль инвестиционным банкам в будущем: управление активами, банковские инвестиции, продажи или коммерческая деятельность? В каких странах и в каких секторах экономики?

Л. Бланкфейн:

Я отвечу на Ваши вопросы. Если я скажу, что ситуация сегодня подобна ситуации в прошлом, то прошу Вас не полагать, что мы не думаем о самосовершенствовании и ленимся. Я не хочу, чтобы Вы думали, что мы

снова и снова переиздаем одну и ту же книгу, потому что нам лень писать новую.

С. Гуриев:

Книгу, которой шесть тысяч лет.

Л. Бланкфейн:

Да, написанную иероглифами.

С. Гуриев:

Да.

Л. Бланкфейн:

В нашем бизнесе, с которым я на «ты», мы будем продолжать консультировать наших клиентов, будем брать на себя их риски, будем продолжать финансировать их активы и гарантировать продолжение деятельности. Мы будем привлекать капитал и инвестировать его, проверяя и обеспечивая деятельность клиентов. Когда люди видят, как серьезно мы подходим к собственному капиталу, у них появляется желание инвестировать в наши проекты, которые, в свою очередь, получают капитал. В какие области мы собираемся инвестировать средства? Мы всегда добивались успехов в консалтинге, финансировании и управлении активами, а также в любой иной деятельности, ассоциирующейся с ростом и развитием. Мы, как и раньше, планируем концентрировать свою деятельность в тех точках мира, где ожидается более быстрое развитие. В мире есть зоны с развитой экономикой, где у нас широкая клиентская база, что для нас очень важно. Отдельные азиатские страны развиваются очень динамично. Другие части Азии, Япония, например, не характеризуются быстрым ростом, но имеют устойчивую экономику, поэтому мы будем продолжать там работать и привлекать новых клиентов. Соединенные Штаты — наш национальный рынок, он тоже

продолжает расти, пусть и не со скоростью стран БРИКС, но показатели впечатляют. Где мы видим центры роста в мире? Восемьдесят или девяносто процентов развития нашего бизнеса — не критической массы, а именно развития — будет сосредоточено в зонах высокого темпа развития: это страны БРИКС, определенные Джимом О’Нилом как наиболее перспективные около 10 лет назад, а также страны, догоняющие их по скорости роста, так называемые «следующие 11». Думаю, их будет даже больше, но точно не меньше.

С. Гуриев:

Хорошо.

Л. Бланкфейн:

Если Вы хотите проследить наши шаги, то взгляните на темпы роста по всему миру. Где рост — там и мы. Чем более открыты рынки страны, чем лучше правовое регулирование, обеспечивающее не только инвестиции и участие в развитии, но и извлечение выгоды из этих инвестиций, тем обширнее наша деятельность на территории данного государства.

С. Гуриев:

Вы упомянули некоторые неотъемлемые характеристики современного инвестиционного банка. Мы говорим о технологиях, но, вероятно, имеем в виду исключительных людей и доверие клиентов.

Л. Бланкфейн:

Верно.

С. Гуриев:

Как изменилась ситуация здесь за последние пять лет? Удастся ли вам привлекать лучших людей? Повлиял ли кризис на ваши отношения с

клиентами? Вы упомянули, что некоторые секторы экономики и отрасли производства пользуются большим доверием клиентов, другие — меньшим. Каким образом это затрудняет вашу работу, или, наоборот, облегчает ее?

Л. Бланкфейн:

Почти на все вопросы я бы мог дать утвердительный ответ. Самое важное для нас — завоевать и сохранить уважение клиентов, а также привлечь и удержать талантливых людей, включая и тех, кто приходит к нам работать всего на пару лет. Мы набираем сотрудников со студенческой скамьи, тратим свои ресурсы на их дополнительное обучение. Некоторые сотрудники приходят с намерением проработать 30 лет, а остаются всего на три года, некоторые, наоборот, планируют пробыть в компании три года, а в итоге их стаж у нас насчитывает 30 лет, но важно не это. Важно то, что к нам идут талантливые сотрудники, даже несмотря на сложный период и репутационные риски в нашей отрасли, связанные и с нашим банком, которые значительно затруднили работу с кадрами. Должен сказать, что мы видим все более и более исключительных сотрудников. Мы уделяем большое внимание кадровой политике, хотя нас никто не заставляет это делать. Мы не отказываемся использовать открывающиеся перед нами возможности: сами идем в университеты, старательно привлекаем только лучших специалистов; стоит отметить, что в последнем специализированном потоке численность студентов не сократилась. Приблизительно 88% специалистов, выбирая из предложений нескольких работодателей, предпочтут Goldman Sachs. Это очень важно, мы тщательно контролируем данную статистику. Если процентное соотношение падает, мы начинаем волноваться, но чаще цифры нас радуют. Что касается наших клиентов, то они находятся под давлением рынка и отрасли экономики.

К чему это приводит? Название нашей компании стало ассоциироваться у многих наших клиентов с чем-то негативным, что нам крайне важно опровергнуть, потому что хорошая репутация в нашей отрасли является

залогом успеха. Мы занимаем центральную позицию в финансовой отрасли, и, естественно, слухи, внимание, новости, иллюстрации на страницах ежедневных газет нагоняют страха и ставят успех нашей деятельности под угрозу. Я не привык к подобному и, надеюсь, привыкать не придется. Однако соглашусь, что все это создает весьма некомфортную обстановку для ведения бизнеса. Несмотря на всё вышесказанное, наша доля на рынке продолжает расти, в настоящее время даже превышает ожидаемые показатели, за которыми мы следим очень пристально: удельный вес компании в обороте рынка может показать, ценят нас наши клиенты или нет. Почему нам так важно быть лидером в банковской сфере, лидером по выпуску новых акций? Это наше утверждение в собственных силах: если здесь наблюдается спад, то проблемы очевидны. Нам удавалось занимать выигрышную позицию до сих пор, это не может не радовать.

Не могу с уверенностью заявить, что мы совсем не понесли убытков. Если пять лет назад деловая репутация компании поместилась бы в лишь большой бассейн, то сегодня для нее достаточно резервуара поменьше, сейчас это скорее небольшая лужица. Мы не отчаиваемся: всё, что мы могли сделать, мы сделали. Мы всегда отталкиваемся от того, что имеем на настоящий момент, и ищем выход из ситуации. Несомненно, кризис последних нескольких лет сказался на нашей деятельности отрицательным образом. Процесс выхода из него был утомительным и сложным, мы все работали на износ, но есть в нём всё же и преимущества: он заставил нас выйти за границы офиса, сблизиться с клиентами и работать усерднее, чем когда-либо. Он закалил нас, мы стали сильнее, он не давал нам возможности расслабиться, уверяю вас, мы прошли эту проверку боем и проверили себя и свои силы. Если бы меня лет пять назад спросили о ситуации в мире, смог бы я в ответ дать прогноз, соответствующий реальности? Точно нет, я никак не мог предвидеть подобных трудностей. Если бы мне рассказали о том, через что нам предстоит пройти, и спросили бы, как мы справимся со сложными условиями, я не смог бы предвидеть того, насколько сильными мы выйдем из кризиса, учитывая

сложившиеся в мире обстоятельства. Но если бы у меня был выбор, проходить через такие испытания или нет, я бы выбрал последний вариант. Обстоятельства вынудили нас нести подобное бремя, и я рад, что мы благополучно справились с преградами на пути благодаря нашей команде управленцев, оказываемой поддержке и взаимоотношениям с нашими клиентами.

С. Гуриев:

Принимая во внимание Ваши слова о важности людей, работающих в Goldman Sachs, и возможностях, открывающихся перед компанией за пределами США, позвольте спросить: как Goldman Sachs справляется с трудностями глобального банка? Этот банк становится все более разносторонним и многоотраслевым. При все этом, следует учитывать, что вырос он из элитарной компании, базирующейся на Уолл-стрит, но имеющей англосаксонский характер. Как вы решаете задачи, связанные с этими сложностями?

Л. Бланкфейн:

Главный смысл заключается в этом. Сравнивая сегодняшнюю Россию с Россией 20-летней давности, вы не найдете особых отличий для ведения деятельности компанией. Это более важно, более критично и сложно для страны, чем для какого-либо учреждения, но нужно сохранять тот же тип мышления, ту же гибкость и быть подвижным и сообразительным. Десять лет назад мы были частной компанией с невысокими показателями по отчетности. Мы базировались в Америке, не были кредитным учреждением, являлись инвестиционным банком и действовали в основном на внутреннем рынке. Масштабы нашей деятельности значительно увеличились за очень короткое время. Можно смело говорить о том, что мы стали одним из самых крупных инвестиционных банков, обслуживающих потребности стран БРИКС. Предшественники мне руководители Goldman Sachs вряд ли ездили в Россию,

Китай и подобные страны, не размышляли о захвате значительной доли их рынков. Мы вынуждены расширять границы для обеспечения развития. Вы сказали, что изначально мы были американской компанией с англо-саксонским характером, но это не совсем так на сегодняшний день. Мы никогда не пытались искать американцев, которые могли бы поехать и развивать бизнес в других странах, нам приходилось становиться, к примеру, английской компанией. Мой коллега, Майкл Шервуд, который сидит в первом ряду, руководит деятельностью компании в Европе из Лондона, так что мы — английская компания на территории Англии, японская компания в Японии. Руководители подразделений по всему миру — наши партнеры. Люди, занимающие высокие должности в компании, не только принимают решения в своем регионе, но также приглашаются к открытому диалогу о компании в целом, могут влиять на принимаемые решения на высшем уровне. Наш офис здесь открыт не так давно, но мы точно станем российской компанией на территории России, мы пытаемся стать китайской компанией в Китае, что весьма важно для роста.

С. Гуриев:

Разрешите мне развить эту мысль и задать Вам следующий вопрос. На фоне того, что Китай динамично развивается, и в скором времени Азия, возможно, будет превосходить США по масштабам бизнеса и потребности в финансовых услугах, возможно ли, что пост исполнительного директора банка Goldman Sachs займет представитель Китая? Когда, по Вашему мнению, это может произойти?

Л. Бланкфейн:

Конечно, это возможно. Шансы занять пост главы банка равны у представителей любой страны, это как раз то, о чем я говорил. Если бы единственной перспективой нашего партнера в Германии было руководство Goldman Sachs на территории страны, он, вероятно, ушел бы в Deutsche Bank,

потому что там под его контролем мог бы быть весь мир. Чтобы представительством в Германии управлял самый лучший человек, ему нужно предоставить возможность стать главой всего банка, а не малого его подразделения. Это, конечно, занимает определенное время, но, отчетливо осознавая это, мы идем вперед. Это политика нового поколения. В дальнейшем все будет именно так: представитель любой страны при желании получит возможность управлять международной компанией. В этом зале много людей, здесь пресса, фотографы. Должность руководителя глобальной компании не всегда слишком привлекательна.

С. Гуриев:

Да, являясь главой университета, я соглашусь с Вами. Управлять не так просто, как кажется, это очень сложно.

Л. Бланкфейн:

Нужно не только найти людей, которые могут это делать, нужно еще найти тех, кто хочет это делать.

С. Гуриев:

Я Вас понимаю. Давайте поговорим об управленцах. Ваша позиция уникальна отчасти из-за того, что Вы имеете возможность общаться с исполнительными директорами практически всех глобальных компаний мира. О чем они думают, каковы настроения среди них? Какие планы они строят на будущее? Видят ли они пути выхода мировой экономики из кризиса, новые возможности или, наоборот, сложные препятствия?

Л. Бланкфейн:

В большинстве стран мира настроения печальны, многие настроены негативно. Все пали духом из-за кризиса, это запаздывающий индикатор экономической активности. Когда начался ипотечный кризис в Соединенных

Штатах? Он начался в конце 2006, конце 2007. Котировки на фондовой бирже США были самыми высокими в октябре 2007 года. Спустя несколько месяцев после этого все думали, что кризис на рынке субстандартного кредитования уже начался и подействовал на экономическую ситуацию. Не вызывает сомнений, что существуют определенные критерии, провоцирующие негативные настроения у участников рынка, более того, изменения настроений отражаются на деловой активности. В данный момент настроения из-за неопределенности в мире негативны, в результате глобальная активность понижается. Люди не знают, кто придет к власти, состав правительств меняется, правовые нормы пересматриваются в Китае, в США и по всему миру. Меняется структура управления Европы в целом, во многих странах Европы завершились, проходят или готовятся выборы. Цикл выборов имеет более важную общественную значимость на этот раз, потому что в результате определяются границы налоговой политики и ответы на реальные острые проблемы, поэтому люди находятся на перепутье...

С. Гуриев:

И располагают средствами?

Л. Бланкфейн:

Да, располагают, потому что общая доля заемных средств значительно сократилась. Проблемы, проистекающие из событий четырехгодичной давности, все еще актуальны, но со многими из них удалось справиться. Существует много наличности, так что, как только настроение рынка изменится, ситуация может поменяться в корне. Согласитесь, для представителей отрасли управления рисками, в которой работаю я, очень опасно планировать успешный результат в подобных условиях, так как риски крайне высоки, но поверьте мне, еще более опасно быть настроенным негативно. Я расскажу вам, что поставит в тупик многие компании, управляющие активами по всему миру, отвечающие за размещение средств,

что станет для них большим разочарованием. Это будет резкий рост рынков, потому что все делают что?

С. Гуриев:

Рассчитывают на иные результаты?

Л. Бланкфейн:

Совсем не обязательно предвидят ухудшение ситуации, а просто ждут.

С. Гуриев:

Ждут, согласен.

Л. Бланкфейн:

Ждут и мало инвестируют. Я знаю, что в России активность рынков снизилась, но рынки многих других стран держатся только благодаря уровню озабоченности ситуацией и стремлению выйти из неё. Любые неожиданности будут по большей части также неприятными в условиях негативного настроения рынка. Если мне позвонят в середине ночи и скажут: «У меня для Вас новости», — то о чем я в тот момент подумаю?

С. Гуриев:

Вам станет страшно?

Л. Бланкфейн:

Думаете, у меня есть хотя бы 50% шанс, что новости хорошие?

С. Гуриев:

Предположу как управленец, что новости на 99% будут плохими.

Л. Бланкфейн:

Да, настроения негативны, ожидания не оправданы и мировая политическая жизнь в некотором роде испорчена, но средств для инвестирования достаточно. Предположу, что мы находимся в ситуации, когда шансы почти равны или даже более вероятно, что новости будут хорошими, и это станет приятнейшим сюрпризом для инвесторов. Между прочим, именно поэтому люди боятся инвестировать: сложно определить, опасны ли долгосрочные или краткосрочные инвестиции. Повторюсь, стоит поставить на развитие рынков, экономики и цивилизации в целом, и в 90% случаев они оправдают эти ожидания. Это будет более безопасно.

С. Гуриев:

Потери в 10% могут быть огромными.

Л. Бланкфейн:

Да, убытки могут быть большие, но, как я сказал, вам придется это пережить. На сегодня более глобальный риск — сильно преувеличенные негативные настроения людей. Я работаю в такой области, где 98% рабочего времени уходит на разработку плана действий в наихудшем случае, вероятность которого составляет 2%. Я специалист в управлении рисками, то, чем мы занимаемся, очень отличается от того, о чем мы думаем. Я не думаю о том, как улучшить ситуацию, это произойдет и без моего вмешательства. Я предугадываю все возможные форс-мажорные ситуации. Я составляю план, предусматривающий непредвиденные обстоятельства, которые вряд ли когда-либо произойдут.

С. Гуриев:

Судя по опыту выживания Goldman Sachs в столь трудных условиях последних лет, можно сказать, что в области управления рисками рост очевиден, в отличие от других конкурентных областей.

Л. Бланкфейн:

Верно. А то, что я хорошо управляю рисками сегодня, не успокаивает меня, потому что мне надо думать о завтрашнем дне.

С. Гуриев:

Да, завтра все может резко поменяться.

Л. Бланкфейн:

Да.

С. Гуриев:

Давайте перенесемся на пять лет вперед, я задам Вам тот же вопрос, что и вначале: что ожидает финансовый сектор и глобальную экономику в ближайшие пять лет?

Л. Бланкфейн:

Мои лучшие предположения сводятся к борьбе, разочарованию и ощущению неблагополучия с учетом обстановки в мире сегодня. Мы будем чувствовать себя несчастными, имея при этом невероятно высокий уровень достатка, образования и успешности.

Давайте поговорим о кризисе. Я закончил обучение в конце 70-х — начале 80-х, когда уровень безработицы в США составлял 11%, а инфляция превышала 11%. Нью-Йорк был в буквальном смысле банкротом, было опасно появляться на улицах многих кварталов города. В России ситуация тогда была не лучше и, после этого все говорят о том, что сегодняшний кризис — самый глубокий. Сравнивая сегодняшний кризис с ситуацией 30-летней давности, скажу: мы не удовлетворены, но находимся на более высоком уровне успешности. Человечеству свойственно проявлять недовольство постоянно. Мы всегда будем бороться и иметь амбиции вне пределов досягаемости. Мы будем несчастны, но окружающая нас обстановка будет в разы более

благоприятной. Что позволяет мне говорить об этом относительно предстоящей ситуации? Посмотрите, что происходит сейчас: страны, тормозившие глобальную экономическую систему в течение века, сегодня работают на развитие и вносят в экономический рост самый весомый вклад. Полагаю, в мире существуют и другие положительные тенденции: например, мы находим новые источники энергии. Мы думали, что останемся без энергии, и что мы можем сказать сейчас? Этого точно не произойдет в скором времени.

С. Гуриев:

Мы знаем это, Россия внимательно следит за ситуацией в этом секторе.

Л. Бланкфейн:

Это отражается на стоимости товаров в краткосрочной перспективе, но в будущем Россия должна диверсифицировать свою экономику. Следовательно, уровень благосостояния при вливании капитала в экономическую систему будет повышаться в России, как и в любой другой стране. Иными словами, если кто-то в мире станет богаче, то Россия получит свою долю при продаже ему какого-либо товара.

С. Гуриев:

Я работаю в сфере образования, а не в торговле именно поэтому, хотя в целом я Вас поддерживаю. Я не хочу услышать ответ в цифрах, будь то ВВП на душу населения, уровень инфляции или безработицы, меня больше интересуют качественные характеристики. Полагаете ли Вы, что лидерами финансового рынка по-прежнему будут оставаться многонациональные компании?

Л. Бланкфейн:

Я надеюсь на это. Прощу прощения, почему вы сказали «компании»?

С. Гуриев:

Это будет одна компания?

Л. Бланкфейн:

Я не утверждаю, что Вы не правы, я просто ставлю под сомнение суть вопроса.

С. Гуриев:

Именно так. Я только что прочитал книгу «Как Goldman Sachs стал правителем мира», так?

Л. Бланкфейн:

Нет, это просто предугадываемое положение вещей, очевидно, что мы будем конкурировать с другими компаниями, и не только с существующими на сегодняшний день. Некоторые страны мира располагают необъятными запасами капитала, их рынки будут уверенно развиваться, при этом они не являются нашими партнерами. Некоторые изменения в мире с учетом опыта последних лет, например, увеличение капитала, обязательного для кредитно-финансового учреждения, означают, что их будет становиться больше. В странах БРИКС, характеризующихся накоплением капитала, будут развиваться не только кредитно-финансовые учреждения, но и рынки капиталов. Иными словами, в этих странах будут выдаваться кредиты, отражающиеся в отчетности в суммах от трёх до пяти триллионов долларов США, эти средства будут также формировать рынок капитала, на котором средства будут циклично обращаться. Экономический рост невозможен без развитых рынков капитала, в свою очередь, существование рынков капитала невозможно без кредитно-финансовых учреждений, принимающих на себя риски.

С. Гуриев:

Я верю в финансовую отрасль, финансовые рынки и инструменты, но многие полагают, что финансовые инструменты стали слишком инновационными и слишком непонятными представителям правительственных структур и обычным людям. Думаете ли Вы, что они будут пересмотрены? Во время кризиса высказывалось много недовольства по поводу усложненности и недоступности производных финансовых инструментов.

Л. Бланкфейн:

Полагаю, это справедливо, и необходимо искать компромисс. Видите ли, нормативно-правовой маятник будет нестабилен из-за пережитого кризиса. Кризис произошел недавно, поэтому есть вероятность, что нормы станут очень жесткими, а это может еще больше усугубить положение вещей. Мы можем начать предлагать простые продукты, соответствующие потребностям людей, чем уравновесим ситуацию. Надеюсь, это не приведет к противоположному нежелательному эффекту, когда по естественному закону люди снова слишком расслабятся, а мы постараемся сделать все возможное, чтобы этого избежать. Если это и случится, то уже не на моем веку, потому что стресс, пережитый мною за последние пять лет, оставит отпечаток на всю жизнь, и я буду всегда начеку. Следовательно, мы будем привлекать капитал и стараться делать продукты доступными и простыми, но мир вокруг нас не прост. Когда кто-то хочет совершить валютный хедж, но только в случае, если определенный товар реализуется по цене, ниже установленной, но не когда товар реализуется по цене, выше установленной, то в этом случае мы имеем дело с математически сложным обменом обязательств по совершенно простому комплексу операций. Клиенты хотят индивидуальных решений и инструментов. Я бы очень хотел, чтобы простые решения отвечали требованиям каждого, но это невозможно. Мы должны найти компромисс между комплексностью решений, требуемой клиентами, ведущими широкий бизнес, и их доступностью для понимания регулирующими государственными органами. Решения не должны быть слишком сложными для клиентов,

обращающихся за обменом обязательств. Проблема совсем не в том, что регулирующие органы не поняли определенные вещи, а в том, что создатели хеджей сами не поняли их. Будем ли мы совершать ошибки? Определенно, да. Думаю, законодательный контроль усилится, регулирующие органы разберутся в сложностях, да и сами клиенты станут понимать всё лучше.

С. Гуриев:

Вы упомянули нормативно-правовой маятник, я помню колебания этого маятника 10 лет назад после банкротства Enron и WorldCom. Нормативно-правовая база ужесточилась только в Соединенных Штатах, в остальных странах все осталось без изменений, что привело к конкуренции регулятивных норм.

Л. Бланкфейн:

Верно.

С. Гуриев:

Мы наблюдаем сегодня, что регулятивные нормы все больше становятся глобальными. Что если они станут слишком жесткими, где искать пространство для инноваций, на Марсе? Видите ли Вы подобную проблему?

Л. Бланкфейн:

Здесь имеет место компромиссный вариант распределения сил и средств. Если бы Вы задали этот вопрос сразу после кризиса в 2008 году, то никто бы не захотел об этом слышать, потому что в тот момент все пытались предотвратить катастрофу, а не внедрять инновации.

С. Гуриев:

Верно.

Л. Бланкфейн:

Время идет, и принятие компромиссных решений неизбежно — вот что позволяет мне использовать теорию маятника. Проблема регулирующего сектора в том, что компании рассматриваются как противники регулятивных норм, когда все только за крепкую нормативно-правовую базу. Разумные регулятивные нормы необходимы именно компаниям. Хочу, чтобы все, с кем я сотрудничаю, были исключительно надежными партнерами, хочу применять правильные механизмы. Самый большой риск, на который мы идем, — это продление кредита компании, которая может стать банкротом, поэтому нам нужно разработать механизмы безопасности. Если бояться действовать, то и инновации остаются нереализуемы, но если не обезопасить себя, то можно оказаться в опасном положении. Самые лучшие регулятивные нормы могут быть приняты по истечении пяти или шести лет после кризиса, тогда острые волнения уже улягутся, можно будет вернуться назад и рассмотреть проблему спокойно, без паники и спешки. Закон о ценных бумагах и биржах был издан после Великой депрессии 1929 года в 1933, 1934, 1935, 1937, 1939 и 1941 годах, так много лет занял процесс определения верных норм, и он, обратите внимание, начался лишь через четыре года после кризиса. В результате в законах были десятки страниц, а не тысячи с лишним, да еще и весьма спорного материала, как это было бы, если бы нормы начали пересматриваться через год после кризиса, когда страсти еще не утикли и крайне сложно прийти к желаемому компромиссу. Так что в этом отношении перспективы тоже хорошие.

С. Гуриев:

Большое спасибо! У нас еще осталось время на пару вопросов. Вижу, есть вопрос, передайте, пожалуйста, микрофон.

Дж. Хардинг:

Добрый день. Меня зовут Джеймс Хардинг, я из газеты *The Times*. Хочу поблагодарить Вас за то, что теперь мне так нравится «быть несчастным».

Л. Бланкфейн:

Меня эта идея тоже успокаивает.

Дж. Хардинг:

Не могли бы Вы глубже проанализировать ситуацию в еврозоне и дать прогноз на ближайшую перспективу? Какие события Вы предвидите в ближайшие полгода? Считаете ли Вы, что Греции стоит покинуть Евросоюз? Что Вы думаете по поводу оказания финансовой помощи Франции и Италии? Насколько Вы уверены в финансовых институтах Франции? Спасибо.

Л. Бланкфейн:

У меня нет пяти часов, чтобы дать Вам исчерпывающий ответ на данный вопрос. Все, что угодно может случиться, многие факторы до сих пор не осознаны, поэтому мой ответ: я не знаю. В еврозоне царит неопределенность, Греции скорее следует пытаться остаться в еврозоне. Нужно продолжать сотрудничество, несмотря на то, что это трудно. Можно рассуждать о том, кому изначально стоило входить в союз, а кому нет, но, думаю, что последствия выхода из еврозоны могут быть намного более критичными, потому что тогда откроются двери иным проблемам, которых никто не ожидает. Когда партнеры действуют сообща и идут к поставленной цели, они имеют один общий образ мыслей и настрой. Если же возникают мысли о возможном выходе из союза, то стоит ли говорить о верности поставленным задачам? Это не приведет ни к чему хорошему. Кому-то придется платить по долгам страны, а Греция будет вынуждена бороться с крайней экономией или, наоборот, с её отсутствием, бороться с проблемами населения и прочими сложностями. Подобные нежелательные явления, так или иначе, будут иметь место, вне зависимости от того, будет ли под вопросом существование евро

или драхмы, риски дефолта равны в обоих случаях. Как Греции поможет выход из еврозоны, как этот выход поможет Европе? Есть ли вероятность того, что подобный кризис затронет и соседние Греции страны? Повлияет ли нахождение или выход Греции из союза на размеры финансовой помощи, оказываемой или не оказываемой в том направлении в зависимости от политики в остальных странах Европы? Я на самом деле так не думаю. Полагаю, что следует приложить все усилия для удержания Греции в еврозоне. Но это не значит, что она в результате не покинет союз, или не будет найден компромисс, или ставки не окажутся слишком высоки, или Греция попросту перестанет делать то, что от неё требуется. Вот мое видение ситуации, моя основная идея — в целенаправленной политике в поддержку евро.

Положение вещей в Америке несколько иное, потому что мы рассматриваем экономику в целом и ищем наиболее рациональное решение того, как поступать и на какие меры стимулирования, затраты, гарантии и компенсации мы должны пойти. Путешествуя по Европе, я понимаю, что евро — это не просто экономический союз. Это идеология с политической подоплекой, и первоначальное значение здесь имеют не актуальные проблемы, а исторически сложившиеся взаимоотношения. Очевидно, что такой механизм неэффективен. Возможно, новое поколение политиков сможет изменить ситуацию. Думаю, что постановка общей цели будет способствовать улучшению положения.

Вы освещаете проблемы в своих статьях. Я не буду тратить время и пересказывать Ваши же слова, но важно понять, что двух зайцев сразу не поймаешь. Невозможно иметь твердый валютный курс и в корне отличную политику без регулирования положения валют или процентных ставок. Нужно предпринимать подобные действия, в результате вас ждет либо раскол, либо вам придется пойти на объединение усилий и поиск компромисса в фискальной политике и решении прочих проблем. Нужно укреплять федеральную систему, чтобы сделать политику централизованной. Перед

вами два пути, но, как я уже говорил, исходя из исторических фактов, мне понятно, каким путем пойдут они. Уверен ли я в своих словах? Нет, но именно так я это вижу.

С. Гуриев:

Спасибо. Есть еще вопросы? Пожалуйста, вопрос из заднего ряда.

Из зала:

Большое спасибо за поучительную и вдохновляющую беседу. Что Вы думаете о современном положении сектора венчурного капитала, в частности, в России?

Л. Бланкфейн:

Сектора какого капитала, простите?

Из зала:

Сектора венчурного капитала, в частности, российского.

Л. Бланкфейн:

Что только не включали в понятие венчурного капитала в последние годы. Но факт остается фактом: люди готовы принимать обязательства, и не только инвестировать собственный капитал, но и, что более важно, инвестировать свои силы, знания и опыт. Компании, специализирующиеся на венчурных инвестициях, на самом деле являются заказчиками. Они как продюсеры в киноиндустрии: соединяют составные части проекта воедино. У них есть необходимый опыт, как начинать предприятие и как справляться с возникающими вопросами и проблемами. Они фактически выполняют функцию катализаторов общества. Я думаю, что государственные органы России очень верно догадались, что мы заинтересованы в привлечении таких людей на нашу территорию для работы на венчурном рынке, а затем и в

секторе прямого частного инвестирования, потому что они осознают важность их действий для роста и развития. Я сейчас говорю не только о деньгах, я говорю об опыте и компетенции в ведении бизнеса. Опыт приобретается с годами: имея необходимые знания, вы с легкостью устраняете проблемы на своем пути, будь то кризис кредитного рынка, девальвация или иные сложности, из-за которых кто-то другой вылетит из обоймы. Люди, представляющие сектор венчурного капитала, умеют отделять понятие ценности хорошей идеи от краткосрочных проблем, происходящих в результате циклического сдвига. Я считаю, что их роль в обществе крайне важна, и на 100% уверен, что Россия признает и ценит ее.

С. Гуриев:

У нас есть время на один вопрос из разряда «да-нет».

Л. Бланкфейн:

Это означает, что мои ответы слишком длинные.

С. Гуриев:

Нет, я ценю Ваше время. Как и в моем бизнесе, в Вашем бизнесе время — краеугольный камень.

Из зала:

Спасибо за интереснейшую беседу. Есть несколько причин моего интереса, одна из них — воодушевляющая идея о выходе из мирового кризиса, высказанная Вами в начале встречи. По Вашему мнению, каковы стимулы выхода мирового сообщества из экономического кризиса? Сложно представить, что ключевую роль в этом играет Европа. Чтобы Вы смогли ответить «да» или «нет», перефразирую: Вы уверены, что мировое сообщество выходит из кризиса?

Л. Бланкфейн:

Уверен ли я? Да, в конечном итоге так оно и будет. Видится ли мне 2012 год простым? Нет. Судя по ситуации на сегодняшний день, компании встают на ноги, государство снижает долю заемных средств. Европа отличается несколько более сложным положением дел, она немного запаздывает по сравнению с Соединенными Штатами. Я бы предпочел быть в Китае, где экономика стимулируется всеми возможными способами после намеренного ее замедления для борьбы с инфляцией. Я бы предпочел быть на этом участке цикла, нежели там, где ситуация намеренно тормозится. Я бы хотел оказаться в США в тот момент, когда показатели деятельности банков и их клиентов восстановятся до тех, что были ранее. Рост не так стремителен, как того хотелось бы, но ситуация определенно улучшается, а не ухудшается. Будучи инвестиционным банком, мы берем на себя все мировые риски. Я, проработав в отрасли 30 лет, не полагаюсь только на свой неуязвимый оптимизм, но я бы и не выдержал все эти 30 лет, если бы, прочитав заголовки в газете, побежал бы выбрасываться из окна, потому что кто-то где-то потерпел крах. За последние четыре—пять лет мы справились с огромным количеством проблем, но, конечно, не со всеми. Я считаю, что мы находимся на цикле восстановления. Вы знаете, когда происходит что-то хорошее, об этом не трубят со всех сторон, как о кризисе. Только оглянувшись назад в какой-то момент в будущем, вы сможете сказать: «Два года назад, в том месяце и произошел переломный момент».

С. Гуриев:

Спасибо большое. Это была увлекательнейшая беседа. Спасибо за вопросы.