

УДК 338.45:671:346:347.7:347.9

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.2.385-412>

БАРАК Д. РИЧМАН¹

¹Университет Дьюка, г. Дарем, США

АУТОПСИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА: АЛМАЗНЫЕ ДИЛЕРЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ СДЕЛОК, ОСНОВАННЫХ НА ДОВЕРИИ

Барак Д. Ричман, Edgar P. and Elizabeth C. Bartlett Professor of Law and Business Administration, Duke University
Адрес: PO Box 90360, Durham, NC 27708-0360, USA, tel.: +1 (919) 613-7244
E-mail: richman@law.duke.edu

Цель: рассмотрение причин и условий, приведших к снижению доверия в сфере предпринимательской деятельности между представителями алмазной индустрии и отраслевой системой арбитража, а также выявление особенностей ограничения сделок, основанных на доверии.

Методы: диалектический подход к познанию социальных явлений, позволяющий проанализировать их в историческом развитии и функционировании в контексте совокупности объективных и субъективных факторов, который определил выбор следующих методов исследования: формально-юридический, сравнительно-правовой, социологический.

Результаты: в работе оцениваются недавние изменения в алмазной промышленности. Отмечается, что возрастающее недоверие между участниками подрывает основы бизнеса, в котором репутация всегда играла важную роль; теперь отсутствие сотрудничества становится все более распространенным явлением. Упадок сотрудничества подорвал доверие даже к отраслевой системе арбитража в лице Нью-Йоркского клуба алмазных дилеров. Также в работе определены некоторые экономические силы, уменьшающие экономическую выгоду от сотрудничества и, соответственно, увеличивающие экономическую привлекательность нечестного поведения: изменения в производстве алмазов привели к повышению оптовых цен, появление интернет-торговли привело к снижению розничных цен; таким образом, прибыли посредников сократились. Кроме того, появление алмазного бизнеса в Индии усилило конкуренцию среди посредников, еще более уменьшив их прибыли. Возникновению алмазного бизнеса в Индии способствовала доступность кредитования, поддержанного государством, в результате чего имело место чрезмерное распространение этого бизнеса и волна банкротств. Утрата доверия и возрастающая ненадежность сделок, основанных на репутации, ускорили реструктуризацию данной отрасли в направлении вертикальной интеграции компаний с целью отказаться от традиционных цепочек поставок через посредников. Эти изменения, как и продолжающаяся утрата доверия, свидетельствуют о значительных переменах в этой отрасли, исторически служившей образцом деловых отношений.

Научная новизна: в работе впервые обоснована необходимость переосмыслить доминирующую в настоящий момент концепцию кооперации и разрешения споров в алмазном бизнесе, а также полностью пересмотреть экономику алмазной отрасли. В связи с этим отмечено, что отношения на основе доверия и вертикальная интеграция – вещи, взаимно заменяющие друг друга, и что вертикальная интеграция выходит на первый план после разрушения доверия.

Практическая значимость: основные положения и выводы статьи могут быть использованы в научной, педагогической и правоприменительной деятельности при рассмотрении вопросов, связанных с правовым регулированием алмазной индустрии.

Ключевые слова: аутопсия; алмазные дилеры; алмазная промышленность; ограничения сделок, основанных на доверии; система арбитража

* Впервые статья опубликована на английском языке издательством Oxford University Press от имени The John M. Olin Center for Law, Economics and Business at Harvard Law School. Данная статья распространяется на условиях открытого доступа по некоммерческой лицензии Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), которая предусматривает некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии корректного цитирования оригинала работы. По вопросам коммерческого использования обращаться по адресу: journals.permissions@oup.com. DOI:10.1093/jla/lax003

Цитирование оригинала статьи на английском языке: Richman B. D. An Autopsy of Cooperation: Diamond Dealers and the Limits of Trust-Based Exchange, *Journal of Legal Analysis*, 2017, vol. 9, No. 2, pp. 247–283.

Благодарность. Автор выражает признательность Саре Стернберг Грин (Sara Sternberg Greene), Кэтрин Спайер (Kathryn Spier), Лизе Бернштейн (Lisa Bernstein), Алану Моррисону (Alan Morrison), двум анонимным рецензентам, а также редакторам «Журнала правового анализа» за замечания, позволившие значительно улучшить данную статью.

Как цитировать русскоязычную версию статьи: Ричман Б. Д. Аутопсия сотрудничества: алмазные дилеры и ограничения сделок, основанных на доверии // Актуальные проблемы экономики и права. 2018. Т. 12, № 2. С. 385–412. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.2.385-412>

B. D. RICHMAN¹

¹ *Duke University, Durham, USA*

AN AUTOPSY OF COOPERATION: DIAMOND DEALERS AND THE LIMITS OF TRUST-BASED EXCHANGE

Barak D. Richman, Edgar P. and Elizabeth C. Bartlett Professor of Law and Business Administration, Duke University
Address: PO Box 90360, Durham, NC 27708-0360, USA, tel.: +1 (919) 613-7244
E-mail: richman@law.duke.edu

Objective: to consider the causes and conditions which have led to the breakdown of trust between diamond dealers and the industry arbitration system, to reveal the features of limitation of reputation-based exchange.

Methods: dialectical approach to the cognition of social phenomena, enabling to analyze them in their historical development and functioning in the context of a set of objective and subjective factors, which determined the choice of the following research methods: formal-logical, comparative-legal, sociological.

Results: the paper assesses recent changes in diamond industry. It is observed that growing distrust has eroded the industry's foundations for reputation-based exchange, and the industry now exhibits growing uncooperative behavior. The breakdown of cooperation has even eroded trust in the industry's system of private arbitration in the New York's DDC. The paper then identifies several economic forces that have reduced the economic gains from cooperation and, reciprocally, enhanced the economic attractiveness of untrustworthy behavior: changes in diamond production has increased wholesale prices, changes in Internet retail sales have decreased retail prices, and thus intermediary diamantaires suffer from reduced profits. Additionally, the emergence of Indian diamond business has intensified competition among diamond intermediaries, thus further reducing profit opportunities. Indian entry has been fueled, in part, by the availability of state-sponsored credit, and both overexpansion and incipient bankruptcies have resulted. The loss of trust and growing unreliability of reputation-based exchange has precipitated further industrial restructuring, with diamond firms integrating vertically to avoid the traditional supply chain from intermediaries. These changes, and the continued the attrition of trust, signal significant changes to the historic and iconic industry.

Scientific novelty: for the first time, the paper substantiates the necessity to rethink what has become the prevailing understanding of cooperation and dispute resolution in the diamond industry, and to reconceptualize the economics of the diamond chain. Consistent with transaction cost economics, the authors observed that trust-based relationships and vertical integration are substitutes for each other, and that vertical integration takes hold when trust breaks down.

Practical significance: the main provisions and conclusions of the article can be used in scientific, pedagogical and law-enforcement activities in considering the issues related to legal regulation of diamond industry.

Keywords: Arbitration system; Autopsy; Diamond dealers; Diamond industry; Limitation of reputation-based exchange

* The article was first published in the English language by Oxford University Press on behalf of The John M. Olin Center for Law, Economics and Business at Harvard Law School. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact journals.permissions@oup.com. DOI:10.1093/jla/lax003

For original publication: Richman B. D. An Autopsy of Cooperation: Diamond Dealers and the Limits of Trust-Based Exchange, *Journal of Legal Analysis*, 2017, vol. 9, No. 2, pp. 247–283.

Acknowledgements. The author is indebted to Sara Sternberg Greene, Kathryn Spier, Lisa Bernstein, Alan Morrison, two anonymous reviewers, and the editors of the Journal of Legal Analysis for feedback that vastly improved this article.

For citation of Russian version: Richman B. D. An autopsy of cooperation: diamond dealers and the limits of trust-based exchange, *Actual Problems of Economics and Law*, 2018, vol. 12, No. 2, pp. 385–412 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.2.385-412>

Когда я только начинал работать, понятия правды и доверия были просто нормами ведения дел; ни один порядочный человек и подумать не мог, что может быть по-другому. Хотя многие сделки и теперь заключаются на основе доверия и честности, так делают потому, что это считается полезным для бизнеса, это способ получить выгоду.

Пожилой дилер (цит. по [1])

Раньше так было. Теперь не так.

Дилер с большим стажем работы в беседе с автором (2015)

1. Введение

В 1984 г. репортер «Нью-Йорк Таймс», описывая «алмазный» район города, восхищался тем, как «диамантеры доверяют друг другу, веря, что никто не убежит с самым ценным в мире товаром, который так легко спрятать», и заключал, что взаимное доверие – это «настоящее сокровище 47-й улицы» [2]. Восемь лет спустя, вероятно, в самой важной статье, посвященной торговле алмазами, Lisa Bernstein [1] также отметила, что получение доступа к запасам алмазного сырья требует «поддержания репутации безупречной честности» [1, р. 119]. Популярный автор, привлеченный романтикой торговли алмазами, также восхвалял достоинства доверия между торговцами, закрытыми семейными компаниями, целыми сообществами, построенными на высокоморальном основании деловой этики. Russell Shor, выдающийся журналист, писавший об алмазной индустрии, отмечал: «Правовая и моральная ответственность является основой для выживания алмазного бизнеса как такового» (один из дилеров говорил Шору: «Если бы хоть один процент дилеров были нечестными, то разрушилось бы доверие, а вместе с ним и весь наш бизнес») [3, р. 12]. В своей замечательной работе об этнографии 47-й улицы Renee Rose Shield пишет, что «формальные контракты не нужны, поскольку неформальные договоренности основаны на определенных моральных принципах:

читать обязательства, производить качественный товар и отвечать за него, сохранять свою репутацию» [4, р. 102]. Сама происходившая из семьи алмазных дилеров, журналистка Alicia Otulski почти повторяет слова «Нью-Йорк Таймс», написанные тридцатью годами ранее: «В любой момент дилер с 47-й улицы держит в руках чужие алмазы на сотни тысяч долларов. Обычно владельцу не давали никакого залога, все на словах... В этом бизнесе все держится на кредитах, займах и доверии» [5, р. 7]¹.

Такая ситуация стала легендой алмазного бизнеса. Взаимное доверие связывает диамантеров друг с другом и с их поручителями, заменяя государственные суды и нормы обычного права. Эти истории показывают, как закрытые бизнес-сообщества могут создавать социальные взаимоотношения, поддерживающие взаимовыгодную торговлю, несмотря на огромные риски, связанные с мошенничеством [8, 9]. Эти истории послужили материалом для научных исследований в этой сфере и доказали, что арбитраж, репутация

¹ Один из величайших парадоксов алмазного бизнеса – это восхищение, с которым комментаторы говорят о дилерах и посредниках, с одной стороны, и сарказм, с которым другие комментаторы отзываются о «ДеБирс» и других добывающих компаниях, находящихся наверху этой цепочки, с другой. Критическую оценку «ДеБирс» см., например, [6, 7].

и социальные связи могут полностью заменить государственные правовые системы (см., например, [1]).

Однако постепенно рассказы менялись. Вот типичное высказывание торговца алмазами из Антверпена в 2013 г.:

Случаев мошенничества немного, воров немного. Люди доверяют друг другу и стараются честно вести дела. Но есть и те, кто обманывает... А потом они снова приходят в бизнес, регистрируя компанию на имя родственника, платят наличными, заводят новые контакты и снова играют на доверии. Так произошло со мной – меня обманули, а потом я снова увидел здесь обманщика. Я ничего не могу с этим поделать².

Эту историю он рассказал лишь после того, как несколько раз повторил известные банальности о доверии в сфере алмазного бизнеса, о том, что необходимо завоевывать и поддерживать доверие. Но, рассказывая об этом недавнем и явно болезненном опыте, он раскрывается: он выражает сожаление о том, что стало с этим бизнесом, и признается, что уговаривает сына и племянника выбрать себе другую профессию. Когда обманщик безнаказанно возвращается в бизнес, это трудно примирить с традициями и нормами, с которыми он вырос и которым посвятил несколько десятилетий. Многие дилеры разделяют это чувство разочарования в современном состоянии алмазной индустрии и считают, что ослабление когда-то нерушимых уз доверия является значимым признаком изменений в мире торговцев алмазами.

Все высказывания представителей этой индустрии за последние двадцать лет говорят об одном и том же: в 2000 г. доверие было повсеместным, затем становилось все больше случаев нечестного поведения, а теперь большинство жалуется на то, что все не так, как было раньше. Сообщения дилеров и публикации в специальных журналах свидетельствуют, что настойчивое и расчетливое мошенничество стало почти общим местом. Дилеры не платят за взятые в кредит вещи, но продолжают оставаться в бизнесе. Все большее распространение получает «повышение качества», когда диамантер покупает камни с определенными оценками по шкале (чистоты, цвета, каратности и т. д.) Гемологического института Америки (GIA), а затем убеждает

² Richman, Barak D. Interview with Diamantkwartier, Antwerp, Belgium. 2013. Из архива автора.

оценщиков изменить эти оценки на более высокие [10]³. Применяется множество методик, позволяющих улучшить цвет алмазов или скрыть включения с помощью лазера, при этом последующим владельцам об этом не сообщают⁴. Очень часто синтетические алмазы, чья рыночная цена примерно на 30 % ниже, продают под видом натуральных [11, 12]. Один из исследователей так охарактеризовал ситуацию с растущим числом мошенничеств: «Честность теперь не оправдывает себя. Если ты честный, тебя считают простачком»^{5, 6}.

Принцип доверия нарушается даже в жемчужине алмазной индустрии – ее частной системе арбитража. В 1992 г. Lisa Bernstein обратила внимание исследователей на систему арбитража Нью-Йоркского клуба алмазных дилеров (New York Diamond Dealers Club – DDC); она отмечала, что эта система «позволяет сторонам разрешать споры и исполнять принятые решения быстро, с малыми затратами и втайне» [1, р. 148]. Кроме того, она прославляла высокую компетентность, точность, непредвзятость и надежность системы арбитража, с чем были согласны и другие исследователи. Renee Shield описывала «утонченную систему арбитража» как «высочайшее достижение алмазного бизнеса и показатель того, как доверие и репутация являются звездными символами этой профессии» [4, р. 7].

Однако недавние описания системы разрешения споров в этом бизнесе не такие лестные. Так, отмечают, что «мы являемся свидетелями серьезного подрыва [взаимного] доверия» к данной системе арбитража, и все чаще появляются «такие члены гильдии, которые

³ Times of India. GJEPC to Conduct Probe into Diamond Grading Fraud. 2015. URL: <http://timesofindia.indiatimes.com/city/surat/GJEPC-to-conduct-probe-into-diamond-grading-fraud/articleshow/49603779.cms>

⁴ Описание таких методик см. Diamond Helpers. Diamond Tutorial: Avoid the Scams 1-20. 2015. URL: <http://diamondhelpers.com/diamond-tutorials/diamond-scams-1-20>

⁵ Richman, Barak D. Interview with Industry Observer. 2015. Из архива автора.

⁶ На 47-й улице появляются и новые виды мошенничества. Недавно была раскрыта многолетняя преступная деятельность группы из двенадцати алмазных дилеров. Они пользовались различными обманными маневрами и убеждали дилеров отдавать ценные камни за пустые обещания. Мошенники также выписывали недействительные чеки, подделывали документы, подсовывали долларовые купюры в пачки 100-долларовых. Когда один из обманутых дилеров попытался противостоять мошеннику, тот ответил: «Подай на меня в суд... Я отдам деньги, когда захочу... Никто мне ничего не сделает. Если мне нужно, я обману, кого захочу» [13].

уверены, что арбитражный совет Израиля всегда вынесет решение не в пользу нью-йоркской стороны, а Нью-Йоркский арбитражный совет обязательно будет против Израиля» [14, pp. 1–2]. Раньше система арбитража служила краеугольным камнем обеспечения безопасности сделок, и в 1984 г. репортер «Нью-Йорк Таймс» писал: «За арбитражные споры отвечает клуб. Неподчинение его решению – это риск потерять членство в клубе, стать отверженным и получить экономические проблемы» [2]. Однако теперь наблюдатель отмечает:

После достаточно неожиданного исчезновения системы, основанной на доверии, остался вакуум. Представители индустрии не могут понять, как работать в вакууме, не имея общепризнанной системы норм, и не могут найти выход из этой ситуации. Освященные временем правила, включая правила управления алмазными биржами, становятся, видимо, все более неприменимыми. Оспаривается роль внутренней системы арбитража как инструмента, обеспечивающего целостность биржи. Нынешним летом в Израиле одна высокоуважаемая компания предпочла улаживать свое дело в суде после неблагоприятного для себя решения арбитража. Это пример вакуума в области норм и стандартов, с которым пришлось столкнуться торговцам алмазами [15, p. 8].

Еще одна причина разрушения уважения к решениям арбитража – это поток обвинений в неадекватном проведении арбитража. Все больше решений выносятся в отсутствие одной из сторон, при этом отсутствовавшая сторона, обычно не являющаяся членом DDC, заявляет, что не получала должного уведомления, а решение заведомо вынесено не в пользу этой стороны [14]. Например, в 2007 г. на DDC подал иск в суд не член этой организации, указав в своем affidavitе: «Было очевидно, что [DDC] не пытается разумно рассмотреть вопросы юрисдикции или вопрос о том, был ли я вообще связан с этим делом, а вместо этого просто стремится защитить своих членов...»⁷ Подобный случай произошел в 2006 г., когда дилер из Техаса подал в суд Нью-Йорка на члена DDC, не вернувшего безупречный алмаз на 25,4 карата; член DDC утверждал, что арбитражный совет DDC обладает эксклюзивной юрисдикцией в этом споре, а показания в суде от его имени давал председатель DDC, который имел отдельный спор с дилером из Техаса.

⁷ Sanghvi v. Diamond Dealers Club, Inc., No. 7601085 (N.Y. Sup. Ct. 2007), Affidavit of Nitin Sanghvi (March 28, 2007).

Признав, что члены DDC манипулируют процедурами арбитража DDC при разногласиях с аутсайдером, суд сохранил свою юрисдикцию в этом споре, и ценный камень был возвращен⁸.

Арбитров DDC также обвиняли в соучастии в мошеннических схемах, когда члены DDC обманывали покупателей с помощью фальшивых сертификатов GIA или завышения оценок в таких сертификатах [16]. Некоторые наблюдатели считают, что проблемы с арбитражем DDC достигли критической точки; так, один из них сообщил: «Качество арбитража [DDC] (т. е. осуществляемого им правосудия) настолько упало, что многие отказываются от членства в DDC, чтобы не пришлось соглашаться с решением арбитража в случае делового спора» [17]. В результате ведущий эксперт отрасли жалуется, что «DDC когда-то был одной из важнейших и самых престижных бирж в мире, а теперь количество ее членов сокращается» [16, p. 4676].

Руководство DDC, вместо того чтобы противостоять разрушению доверия, способствует ему. Отчет за 2011 г. показывает, что с 2006 по 2009 гг. клуб страдает от плохого управления в области финансов, отсутствия твердого руководства и ошибок бухгалтерского учета. Прилагаемые к отчету материалы обнаружили «неоправданные или неутвержденные расходы со стороны президента клуба, выдачу сомнительных займов, деятельность без ведома совета директоров» [18, p. 1]. Эти отчеты были опубликованы после чрезвычайно неприглядной внутренней юридической битвы, в ходе которой вице-президент DDC подавал в суд против клуба и его президента за сомнительные процедурные изменения, включая разрешение некоторым лицам, не являвшимся членами клуба, участвовать в голосовании, которое предоставляло тогдашнему президенту дополнительные полномочия. (В своем affidavitе вице-президент утверждал, что после выборов президента «происходило непрерывное и все увеличивающееся размывание исполнения норм Устава, традиций и обычаев клуба, которым уже 78 лет», а также что президент «выторговывал» сокращение невыплаченных долгов, «чтобы получить голоса на выборах»⁹. Предположительно основной

⁸ Stettner v. Twersky, No. 6602298/06 (N.Y. Sup. Ct. September 11, 2006).

⁹ Abraham v. Diamond Dealers Club, Inc., 896 N.Y.S. 848 (N.Y. Sup. Ct. 2010), Affidavit of David Abraham (February 2009).

целью президента при сохранении своего поста было предоставлять привилегии некоторым из коллег, включая освобождение их от членских взносов и вынесение нужных решений при арбитраже. Представляется, что среди диамантеров не только исчезает доверие, но и институты, созданные для его поддержания в масштабах всей отрасли, также теряют свою надежность.

В данной работе исследуются причины таких кардинальных изменений, о которых исследователь в этой области Chaim Even-Zohar заметил: «...Алмазная индустрия находится на середине процесса, который закончится конструктивным хаосом» [19, р. 1]. В частности, мы исследуем причины разрушения доверия, или, следуя экономическому подходу, почему многие алмазные дилеры в настоящее время считают краткосрочные стратегии более привлекательными, чем долгосрочные стратегии, связанные с инвестированием в хорошую репутацию и ее поддержанием. Во-первых, мы покажем, как основанное на доверии сотрудничество между диамантерами способствовало такому сотрудничеству и исполнению соглашений с исполнением в будущем без опоры на принуждение со стороны государства. Затем мы рассмотрим множество структурных изменений, произошедших за последние двадцать лет на каждом из трех основных уровней рынка в данной области – в производстве алмазов, розничной торговле и на рынках посредников. Мы попытаемся объяснить, как эти изменения привели к тому, что выгоды от сотрудничества больше не перевешивают соблазнов сиюминутных прибылей. Алмазная индустрия считалась примером бизнеса, в котором репутация и частные нормы играют определяющую роль, поэтому упадок сотрудничества в этой области представляет интерес для науки, которая предсказывала продолжение сотрудничества. Мы вновь обращаемся к некоторым плодотворным дискуссиям прошлых лет с целью извлечь уроки из опыта алмазной индустрии в области поддержания самоуправления и функционирования, основанного на доверии.

2. Равновесие сотрудничества

Чтобы понять, как разрушилась система сотрудничества в алмазной промышленности, нужно сначала понять, как удавалось поддерживать сотрудничество в этой области. В свою очередь, для этого нужно понять, почему кооперация необходима.

Важнейшая черта сделок с алмазами – это невозможность полагаться на государственную судебную

систему для обеспечения исполнения контрактов. Типичная сделка с алмазами – это продажа в кредит или работа с брокером; при этом алмаз или партия алмазов находится в руках того, кто не является их владельцем. Поскольку алмазы легко перевозить, практически невозможно идентифицировать и они высоко ценятся во всем мире, потенциальному вору нетрудно спрятать неоплаченные или украденные алмазы от сотрудников правоохранительных органов, скрыться с территории американской юрисдикции и продать их на черном рынке. Соответственно, судебная система не в состоянии ни призвать стороны к ответу, ни вернуть украденные ценности, если они покинули территорию их юрисдикции. Даже такие сложные юридические инструменты, как залоговое право и другие способы обеспечения возврата долга, не могут гарантированно предотвратить кражу алмазов, что на языке контрактного права называется неуплатой при продаже в кредит. В условиях ограниченных возможностей судебной системы алмазная индустрия вынуждена полагаться на частные механизмы обеспечения контрактов: другими словами, в отсутствие средств судебной защиты стороны работали на доверии.

Таким образом, в данной индустрии выработался сложный механизм поддержания репутации, основанный на сотрудничестве. Этот механизм, способствующий распространению верной информации о репутации и исполнению коллективных наказаний, подробно описан в других работах [1, 8, 9]. В его основе лежит экономический принцип, согласно которому сотрудничество будет поддерживаться до тех пор, пока выгоды от будущего сотрудничества перевешивают выгоду от однократного нечестного поступка.

2.1. Теория механизмов самоподдержания репутации

Как правило, репутационные механизмы возникают в ответ на известную «дилемму заключенных о вынужденных обещаниях» (иногда используют название «дилемма бандита». – Прим. ред.). Когда появляется возможность получить выгоду, человек дает обещание (например, относительно качества товара или услуги или уплаты денег в будущем) своим партнерам, которое те не могут проверить, пока сделка не состоялась. Если долгосрочные выгоды от соблюдения своего обещания превышают краткосрочные выгоды от их нарушения, тогда обещания будут выполнены. Модель усложняет-

ется, когда в сотрудничестве участвуют множество бизнесменов, которые не близко знают друг друга, а также когда успешное сотрудничество предполагает конкуренцию на входе. Мы используем модель, основанную на работах Milgrom, North и Weingast [20], при решении задачи со многими неизвестными и модель Klein и Leffler [21] в модификации Rasmusen [22] для исследования динамики входа.

Milgrom, North и Weingast разработали формальную модель, при которой отдельные члены бизнес-сообщества будут мотивированы соблюдать свои обещания друг перед другом, даже если сделки между конкретной парой бизнесменов совершаются редко [20]. За основу взята классическая «Дилемма заключенных», где n – коллективная выгода от сотрудничества, разделенная поровну между участниками. Если одна из сторон обманывает, то получает a , а обманутая сторона – b ; если никто не готов сотрудничать, то оба не получают ничего. В соответствии с данной концепцией сотрудничество является социально эффективным ($n > a - b; n > 0$), а выгоды от обмана выше, чем однократное вознаграждение за сотрудничество ($a > n/2$). В модель дополнительно введены участники-судьи (LM), которые одновременно выступают арбитрами в спорах между участниками и служат гарантами информации о репутации. За плату $Q > 0$ участники «могут запросить у LM информацию о прежних сделках любого участника. Без запроса к LM участники не имеют *никакой* информации об истории сделок своего текущего партнера» (р. 10, выделено курсивом в оригинале).

Сила модели Milgrom, North и Weingast [20] в том, что система, распространяющая репутационную информацию и запускающая репутационные санкции, достаточна для обеспечения безличных сделок. Уплатив сумму Q , которая представляет собой налог для поддержания информационной инфраструктуры, участники сделки могут узнать о репутации своего делового партнера, даже если они никогда не встречались. С математической точки зрения модель показывает, что если у всех бизнесменов достаточно высокая дисконтная ставка d , то можно поддерживать сотрудничество между большим количеством участников, если каждый из них использует стратегию «корректированных ответных действий», или стратегию «зуб за зуб» (Adjusted Nit-for-Tat – ATFT), – т. е. каждый участник будет сотрудничать с каждым участником, который действовал честно

в прошлых сделках, и не будет сотрудничать с любым, кто обманывал в прошлом). При сотрудничестве каждый участник получает $(n/2 - Q)$ в каждый период времени; выгоды от многостороннего долгосрочного сотрудничества будут достаточно велики, чтобы преодолеть соблазн однократного обмана при условии, что:

$$[(n/2) - Q]/(1 - d) > a. \quad (1)$$

Это неравенство также описывает репутационные силы, действующие в алмазном бизнесе. Интересно, что исторически алмазный бизнес был способен поддерживать сотрудничество между своими поставителями, несмотря на огромные потенциальные выгоды от обмана (т. е. попросту от воровства чужих камней). На языке «Дилеммы заключенных» такой выгодный обман обозначается как ($a \gg n/2 > 0$). Поддержание сотрудничества основывается на высокой ценности будущих доходов, высокой вероятности продолжения выгодных сделок в далеком будущем (оба эти показателя представлены в виде высокой дисконтной ставки, d) и жестких институциональных механизмах, предоставляющих достоверную репутационную информацию¹⁰.

Однако модель Milgrom, North и Weingast была создана, чтобы показать, как репутационные механизмы могут способствовать долгосрочному сотрудничеству между бизнесменами из разных регионов, торгующими разнообразными товарами. Эта модель рассматривает каждую пару бизнесменов и каждую сделку как отдельный источник экономической добавочной стоимости, а значит, она не учитывает, что выгодный бизнес может привлекать новых участников рынка, а это может влиять на цены. Применение модели Milgrom при исследовании выгод сотрудничества на отдельно взятом рынке требует перевода n из экзогенного в эндогенный параметр, чувствительный к конкуренции на входе и ценовой конкуренции.

¹⁰ Чтобы поддерживать сотрудничество, бизнесмены должны иметь точную и своевременную информацию о прошлых сделках своего партнера, а бизнес-сообщество должно налагать вызывающие доверие и достаточно серьезные наказания, чтобы пресекать неприемлемое поведение (или наоборот, бизнес-сообщество должно достоверно предоставлять достаточно значимые преимущества за долгосрочное честное поведение). Институты, которые осуществляют как распространение информации, так и координацию наказаний, подробно обсуждаются в работах [8, 9].

Klein и Leffler создали модель репутационного механизма, в которой продавцы могут предлагать товары низкого или высокого качества [21]. Продавцы товара по цене p могут произвести товар высокого или низкого качества, себестоимость которого будет соответственно C_h и C_l ($C_h > C_l$), однако покупатели не могут оценить качество товара, пока не приобретут его. Если покупатели будут покупать товары только у тех продавцов, которые предлагали в прошлом товар высокого качества, то продавцы будут предлагать высококачественный товар, только если их ожидаемая прибыль $(p - C_h)$ на неопределенный период в будущем превысит их однократную выгоду $(p - C_l)$. Однако если выгоды от продажи высококачественного товара в расчете на период положительны ($p - C_h > 0$), тогда новые участники рынка будут производить те же товары, тем самым уменьшая рыночную цену p и подбывая рыночное равновесие высококачественного товара. Rasmusen [22] описывает это ограничение по эндогенному показателю p , упростив модель Klein и Leffler [21] и введя фиксированный показатель необратимых затрат F , где:

$$(p - C_h)/(1 - d) = F. \quad (2)$$

Таким образом, необратимые затраты, необходимые при вступлении в рынок, равны ожидаемым долгосрочным прибылям, и новые участники не стремятся входить на рынок.

Исторически входные барьеры играли центральную и всеобъемлющую роль в алмазном бизнесе, а значит, переменная F важна для описания динамики прибылей и сотрудничества¹¹. Учитывая огромные убытки в случае обмана, алмашеры имели дело только с теми, кто имел хорошую репутацию. А поскольку репутация создается прошлыми сделками, даже честный бизнесмен не сразу мог завоевать доверие других участников рынка. По этой причине в данной отрасли всегда был развит семейный бизнес, когда репутация передавалась из поколения в поколение (это решает

¹¹ Klein & Leffler предположили, что необратимые затраты, которые сохраняют положение нынешних участников рынка, но предотвращают вход новых участников, включают: затраты на инвестиции в торговую марку, не подлежащие повторному использованию производственные активы, рекламу [21]. По смыслу некоторые из них совпадают с вложениями в репутацию, поэтому толкование F как издержки на создание хорошей репутации лежит в русле подхода Klein & Leffler.

также проблему «конца игры», когда бизнесмен должен выполнять условия сделки вплоть до самого конца своей деятельности). Таким образом, вход на рынок был существенно ограничен и доступен в основном только потомкам нынешних участников. Те немногие, кому удавалось проникнуть на этот рынок без поддержки семьи, долгие годы работали на низких должностях, постепенно зарабатывая доверие коллег.

Уравнения (1) и (2) описывают общие требования для поддержания многостороннего сотрудничества в модели Klein и Leffler, однако для алмашеров необходимо сделать небольшое уточнение. Алмашеры с 47-й улицы являются посредниками в длинной цепочке, которая начинается с добычи алмазного сырья и заканчивается изготовлением ювелирных изделий [9]. В отличие от производителей, которые могут выбрать технологию с фиксированными затратами C_h , затраты алмашеров зависят от оптовых цен на алмазы (p_w), которые определяются производителями (добытчиками) и меняются в зависимости от условий рынка. А их доходы зависят от розничных цен (p_r), которые представляют собой эндогенную рыночную розничную цену продажи алмазов ювелирам. Для простоты будем считать, что коллективная прибыль в условиях сотрудничества (т. е. при взаимно честной торговле) между двумя алмашерами составляет $n = (p_r - p_w)$. При сохранении всех остальных условий моделей Milgrom, North и Weingast и Klein и Leffler уравнения (1) и (2) примут вид:

$$(((pr - Pw)/2) - Q)/(1 - d) > a. \quad (3)$$

$$(Pr - Pw)/(1 - d) = F. \quad (4)$$

2.2. Сравнительная статика репутационных механизмов

Уравнения (3) и (4) показывают условия и ограничения сотрудничества в алмазной индустрии и позволяют понять, как изменения некоторых экономических показателей влияют на выгодность сотрудничества, а значит, и на его устойчивость. Вспомним, что a – это экономическая отдача от однократного обмана, и, чтобы сотрудничество продолжалось, этот параметр нужно преодолевать во время каждого периода. Поскольку в течение всей истории существования алмазной отрасли мошеннические сделки приносили значительный доход, a можно считать константой. Таким образом, чтобы определить, как изменения величины других параметров влияют на устойчивость сотрудничества,

нужно измерить эти изменения при фиксированной величине a . В частности, из уравнения (3) следует, что сотрудничество будет ослаблено в случае:

- возрастания p_w (цены, уплачиваемой диамантерами за алмазное сырье),
- возрастания Q (издержек диамантеров на получение репутационной информации),
- уменьшения p_r (цен, назначаемых диамантерами при продаже алмазов ювелирам),
- уменьшения S (ценности будущего сотрудничества для диамантеров).

А из уравнения (4) следует, что сотрудничество будет ослаблено в случае уменьшения F (затрат на входение на рынок, или величины входного барьера).

Хотя диамантерам удается поддерживать сотрудничество в отрасли, чья суммарная стоимость составляет 30 млрд долларов, несмотря на невозможность судебного принуждения и огромные выгоды от обмана, экономический анализ показывает, что сотрудничество будет продолжаться только до тех пор, пока выгоды от хорошей репутации перевешивают выгоды от обмана. В частности, изменения вышеуказанных параметров: продажной цены, необходимых производственных затрат, входных барьеров и других институциональных факторов – будут оказывать влияние на выгодность сотрудничества, а значит, и его прочность. Фактически экономические и политические реалии нового тысячелетия уже изменили некоторые из этих параметров, а следовательно, нарушили равновесие сотрудничества.

3. Нарушения в сфере производства и перемены в стратегии «ДеБирс»

В исследовании Гарвардской школы бизнеса так говорилось о компании «ДеБирс» в канун 2000 г.:

Компания «ДеБирс» привыкла к хаосу. Она процветает на нем, она давно научилась управлять им. Но смена тысячелетий выдвинула новые проблемы – и это серьезные проблемы, способные подорвать легендарное могущество «ДеБирс» и заставить ее пересмотреть свою стратегию [23, p. 2].

Привычный «хаос» – это сочетание резких изменений на волатильной товарной бирже и эластичного спроса на предметы роскоши. Успех «ДеБирс» был основан на способности этой компании полностью контролировать рынок алмазов. Почти целое столетие эта компания была монополистом в торговле алмаз-

ным сырьем. Большинство алмазодобывающих шахт мира либо принадлежали этой компании, либо заключали с ней эксклюзивные контракты, а через свою центральную торговую организацию (CSO) компания осуществляла поставки только «сайтхолдерам» – так называются около 125 тщательно отобранных компаний, имеющих право закупать у «ДеБирс» партии алмазного сырья десять раз в год. Сидя на вершине распределительной цепочки алмазного бизнеса, «ДеБирс» могла контролировать весь мировой запас алмазного сырья, тщательно выбирая, что именно будет продано в конкретный год; компания инвестировала в поддержание спроса во всем мире, используя креативные рекламные стратегии и управляя цепочками дистрибьюторов. Как только новые источники алмазного сырья угрожали выйти на рынок, «ДеБирс» немедленно заключала с новыми поставщиками эксклюзивные контракты на закупки [23, p. 5]. Как только предложение начинало превышать спрос и угрожало снизить рыночные цены на бриллианты, компания замораживала запасы алмазного сырья, чтобы поддержать цены на прежнем уровне [23, pp. 5; 9–10].

Однако в конце 1990-х гг. эта стратегия, работавшая десятилетиями, начала давать сбои, и изменения в торговле алмазами «стали проявляться в появлении совершенно иной структуры мирового рынка алмазов и... "ДеБирс"» [23, p. 9]. Алмазодобывающие шахты, открытые в 1980-х гг. в Австралии и в 1990-х гг. в Канаде, начали сопротивляться контролю «ДеБирс» и в 1996 г. стали продавать алмазное сырье помимо CSO; срок действия договора «ДеБирс» о закупке огромных запасов российского алмазного сырья, заключенного в 1990 г. на фоне отчаянной потребности России в твердой валюте, истек в 1995 г., а в 1996 г., после того как российские алмазы в течение года «просачивались» на мировой рынок, российская компания «Алроса» начала реализовывать их помимо CSO; Лев Леваев, израильский диамантер, родившийся в Узбекистане, в 1997 г. начал создавать независимые сети продажи алмазов из ангольских и российских источников; алмазное сырье просачивается на мировой рынок из опустошенных войной Анголы и Сьерра-Леоне (см., например, [23, p. 9]).

Сначала «ДеБирс» реагировала на эти новшества своей традиционной стратегией, накапливая сырье и контролируя его поставки на мировой рынок [23, pp. 10–11]; таким образом, запасы компании

в 1990-е гг. увеличились с менее чем трех млрд долларов до почти пяти млрд, или 100 % ежегодных продаж [23, р. 22]. Однако новый источник конкуренции жестоко подорвал доминирующую роль «ДеБирс». Совсем недавно, в 1989 г., «ДеБирс» и его CSO контролировали более 80 % поставок алмазов, а теперь их доля на рынке сырья стабильно сокращается (рис. 1). Компания просто не в состоянии удерживать прежний уровень контроля над мировым производством, а в той мере, в которой она поддерживает уровень цен благодаря своим огромным запасам, она увеличивает выгоду не только для себя, но и для своих конкурентов. Руководители «ДеБирс» признали, что необходимо отказаться от бизнес-модели, продержавшейся целый век.

3.1. Новая стратегия «ДеБирс»

В 1998 г. Никки Оппенгеймер (Nicky Oppenheim) – правнук Эрнеста и сын Гарри, двух предыдущих руководителей «ДеБирс», – был назначен главой нового руководства компании; в проведении широкомасштабной стратегической реформы были по-прежнему задействованы Bain and Company (позднее Никки Оппенгеймер сказал: «Для любой так долго существующей компании наступает время измениться, сбросить старую кожу» [23, р. 10]). Компания под руководством Никки не только начала по-другому действовать в конкурентной среде, чем при правлении его отца, но и приобрела совершенно иную структуру управления. Перед назначением Никки «ДеБирс» и ее филиал – компания Anglo American – были объединены через ряд сложных перекрестных холдингов под контролем семьи Оппенгеймеров (эта неповоротливая структура была призвана защищать обе компании от политических потрясений при работе с режимом апартеида в Южной Америке, а затем от сложностей при крахе этого режима). Под руководством новой команды две компании стали независимыми друг от друга. Все активы, связанные с оценкой и продажей алмазов, были объединены под маркой «ДеБирс», а Anglo American сосредоточилась на добыче других ресурсов.

Реорганизация повлекла за собой существенный сдвиг в корпоративной стратегии: компания «ДеБирс» стала позиционировать себя не столько конечным закупщиком в отрасли, сколько агрессивным игроком на и без того переполненном рынке предметов роскоши. В начале 2000-х компания объявила, что распродает

все свои запасы и выходит напрямую на розничный рынок алмазов (см., например, [25, pp. 42–43]). Было заключено партнерское соглашение с компанией по производству предметов роскоши Moët Hennessey Louis Vuitton, разработан футляр для кольца с логотипом в стиле Тиффани, открыт магазин на Манхэттене¹². Для продвижения марки «ДеБирс» была использована новая маркетинговая стратегия: их невероятно популярный лозунг «Бриллианты навсегда» был заменен на фразу «Менее 1 % всех алмазов мира достойны стать «бриллиантами навсегда». Таким образом, компания направляет всю мощь своей рекламы на алмазы «ДеБирс», а не на остальные алмазы. Основная стратегия компании сосредоточена на том, чтобы выделить себя среди остальных компаний, а не на развитии всей отрасли.

3.2. Последствия изменений в производстве (повышение оптовых цен, p_w)

В настоящее время «ДеБирс» производит около 35 % всего алмазного сырья в мире по стоимости (около 25 % по объему), российская компания «Алроса» – около 30 % (27 % по объему), а три остальных конкурента – от 2 до 10 % каждый¹³. Можно было бы ожидать, что теперь, когда рынок алмазов не контролируется монополистом, а включает несколько компаний, цены на алмазы будут менее стабильными и начнут колебаться в зависимости от уровня ожиданий и спроса. Однако после экономического кризиса 2009 г. цены на алмазы остаются стабильными на фоне цен на другие предметы роскоши (рис. 2).

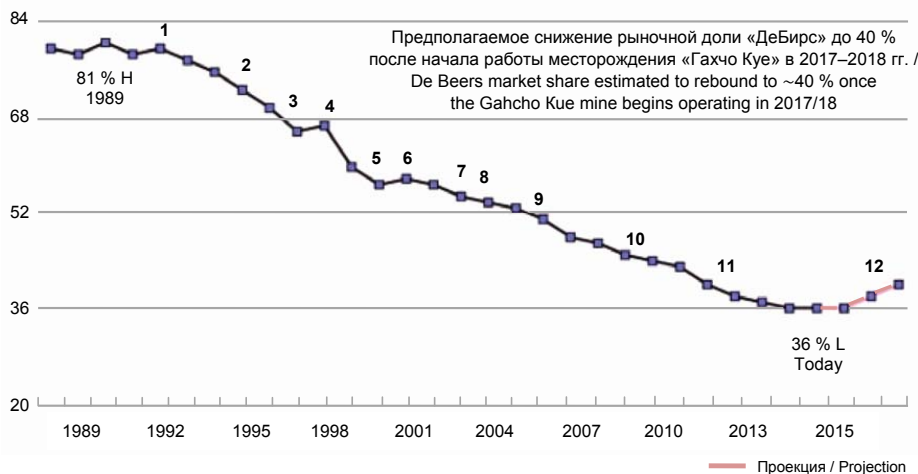
¹² Для этого «ДеБирс» пришлось урегулировать все анти-трестовские обвинения Департамента юстиции США, включая иск 1994 г., в котором Департамент юстиции обвинял «ДеБирс» в сговоре с компанией General Electric относительно цен на промышленные алмазы, а также несколько частных исков в 2001 г., когда «ДеБирс» обвинили в манипулировании ценами на алмазы в течение 60 лет. В 2004 г. «ДеБирс» решила признать свою вину по государственному обвинению, чтобы иметь возможность вернуться на рынок США и чтобы ее служащие могли находиться в США без угрозы ареста. Частные иски были подобным образом урегулированы в 2006 г., чтобы, по словам представителя «ДеБирс», «нормализовать» бизнес компании в Америке. Только после улаживания этих исков Никки Оппенгеймер смог вернуться в США без угрозы ареста.

¹³ Bain & Co., Inc. 2015. The Global Diamond Report. 2015, p. 10. URL: http://www.bain.com/Images/FINAL%20bain_diamond_report_2015_01122015.pdf

**Рыночная доля компании «ДеБирс» в мировой добыче алмазного сырья /
De Beers Market Share of the Global Rough Diamond Industry**

Рыночная доля включает внутреннее производство и закупки у конкурирующих компаний в 1987–2018 гг. /
Market share including internal production & purchases from competitors 1987–2018

Рыночная доля «ДеБирс» по стоимости, % / % of De Beers market share in value



*Источник: Paul Zimnisky. URL: www.PaulZimnisky.com. Анализ алмазной индустрии, 2014.

*Source: Paul Zimnisky analysis www.PaulZimnisky.com, Diamond Industry Analysis, 2014.

- 1991: Распад Советского Союза, Россия начинает продавать алмазы помимо «ДеБирс» и CSO / 1991: Dissolution of Soviet Union, Russia begins selling diamonds outside of De Beers' CSO
- 1994: Иск против «ДеБирс» в суде США за нарушение антitrustовского закона Шермана / 1994: Violation of Sherman Antitrust Act filed against De Beers in U.S. court
- 1996: Австралийское месторождение «Аргайл» прекращает сотрудничество с «ДеБирс» / 1996: Australia's Argyle mine terminates supply relationship with De Beers
- 1998: Канадское месторождение «Екати» начинает работу, продавая «ДеБирс» всего 35 % добычи / 1998: Canada's Ekati mine commences production, only sells 35 % of supply to De Beers
- 1998: «ДеБирс» нанимает компанию Bain & Co для разработки новой стратегии компании / 1998: De Beers hires Bain & Co to conduct strategic review of company
- 2000: «ДеБирс» изменяет название дистрибьюторской системы с CSO на DTC / 2000: De Beers changes name of distribution system from CSO to DTC
- 2001: Покупатели алмазов подают коллективный иск в суд США, обвиняя «ДеБирс» в манипулировании ценами / 2001: Class-action price fixing charge filed by diamond consumers in U.S. court
- 2001: «ДеБирс» заключает договор о сотрудничестве с компанией LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton / 2001: De Beers partners with LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton
- 2001: «ДеБирс» уходит из Анголы, уступив рынок Льву Леваеву / 2001: De Beers exits Angola ceding market to Lev Leviev
- 2003: Канадское месторождение «Дайвик» начинает работу, не продавая добычу «ДеБирс» / 2003: Canada's Daivik mine commences production, does not sell supply to De Beers
- 2004: Суд США вынес решение о нарушении антitrustовского закона Шермана / 2004: Sherman Antitrust Act violation settled in U.S. court
- 2006: «ДеБирс» урегулирует проблему с антitrustовским законодательством в ЕС / 2006: De Beers settles with EU antitrust authorities
- 2009: Российская компания «Алроса» прекращает договор о поставках с «ДеБирс» / 2009: Russia's ALROSA terminates supply relationship with De Beers
- 2012: Коллективный иск в суд США разрешен / 2012: Class-action lawsuit settled in U.S. court
- 2017: Ожидается, что начнет работу канадское месторождение «Гажчо Кые», в котором 51 % принадлежит «ДеБирс» / 2017: Canada's Gahcho Kue mine expected to commence production, of which De Beers owns 51 %

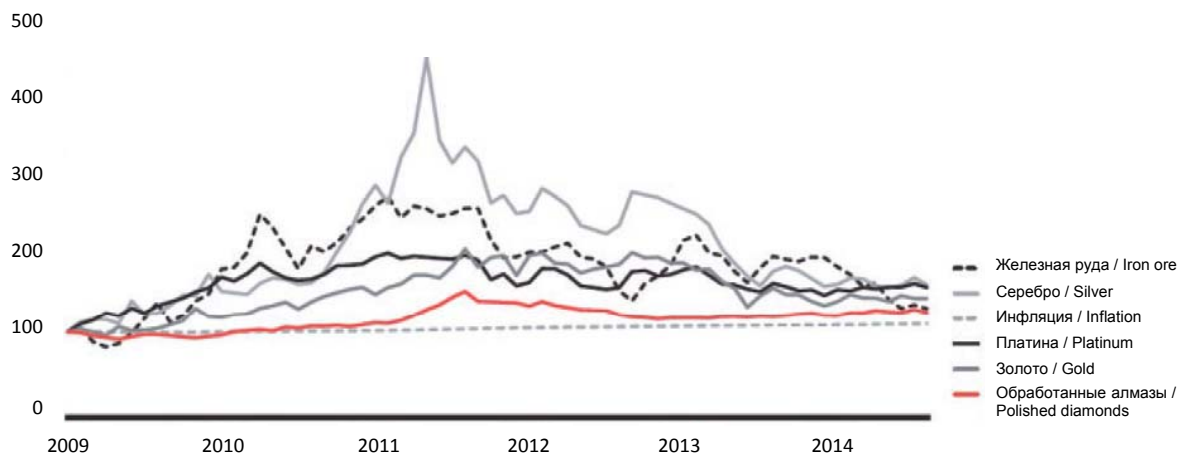
Рис. 1. Снижение рыночной доли компании «ДеБирс»*

* Источник: [24].

Fig. 1. De Beers declining market share over time*

* Source: [24].

Индекс цен на обработанные алмазы в сравнении с индексами цен на другие товары, январь 2009 – август 2014, номинал \$; 2009 = 100 /
Price index of polished diamonds vs. other price indexes, January 2009 – August 2014, nominal \$, 2009 = 100



*Комментарий: инфляция указана по индексу потребительских товаров США; индекс цен на обработанные алмазы отражает камни разных размеров.

*Note: Inflation is represented by US Consumer Price Index; price index for polished diamonds tracks stones of different sizes.

*Источник: Markets; PolishedPrices.com; EIU; анализ публикаций; анализ индекса Бейна.

*Source: Markets; PolishedPrices.com; EIU; publication analysis, Bain analysis.

Рис. 2. Относительное изменение цен на алмазы и другие товары, 2009–2014 гг. Инфляция указана по индексу потребительских товаров США; индекс цен на обработанные алмазы отражает камни разных размеров*

* Источник: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 22. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Используется с разрешения компании Bain & Company.

Fig. 2. Relative price changes in diamonds vs. other commodities, 2009–2014. Inflation is represented by the U.S. Consumer Price Index; price index for polished diamond tracks stones of different sizes*

* Source: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 22, available at: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Used with permission from Bain & Company.

Кроме того, на таком менее концентрированном рынке оптовые цены и монополия рента должны быть ниже, но и здесь мы наблюдаем обратное. Когда на рубеже тысячелетий рыночная доля «ДеБирс» упала, средняя цена за карат возросла как для сырья, так и для обработанных алмазов (рис. 3), и средняя операционная рентабельность ведущих производителей алмазов остались высокими даже после глобального экономического кризиса 2009 г. (рис. 4).

Как же удалось алмазной отрасли сохранить (а в некоторых случаях и усилить) черты монополии даже после разрушения печально известной монополии

«ДеБирс»?¹⁴ Долгое время следивший за положением в отрасли обозреватель Chaim Even-Zohar считает, что алмазная олигополия во многом повторяет ценовую стратегию монополии «ДеБирс», частично благодаря

¹⁴ В настоящее время индекс Херфиндаля – Хиршмана (ННН), широко используемый для измерения концентрации рынка и монополизации цен, для алмазной отрасли составляет приблизительно 2400; примерно такой же индекс на американском рынке имеют хлопья для завтрака. Когда рыночная доля «ДеБирс» составляла 82 %, его ННН был более 6700. С точки зрения классической экономической теории нынешняя структура рынка не может объяснить устойчивость высоких оптовых цен.

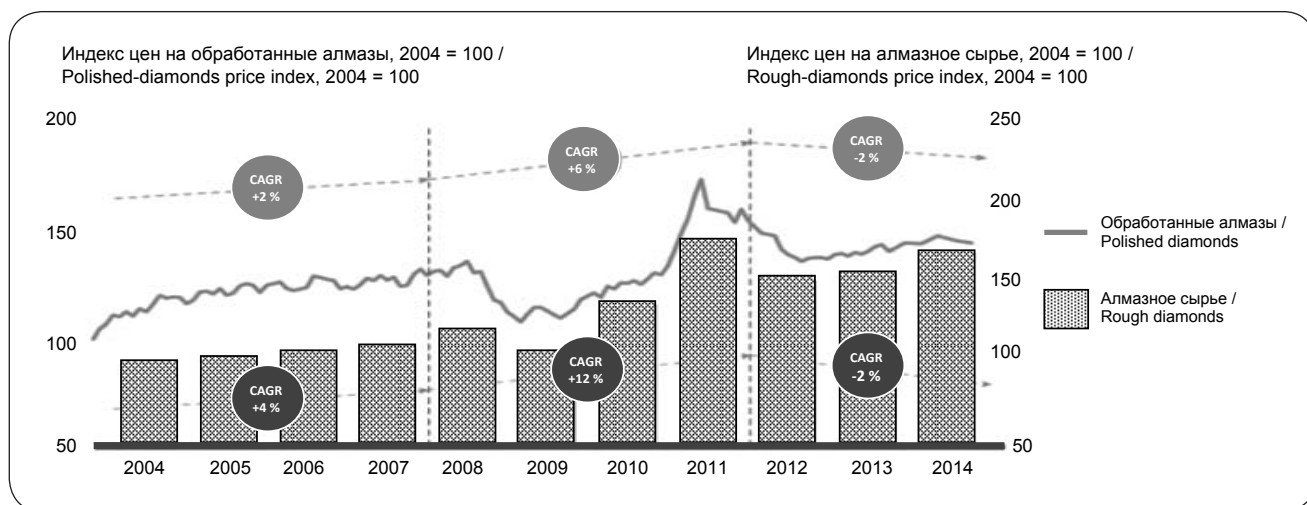


Рис. 3. Изменение цен на алмазное сырье и обработанные алмазы, 2004–2014 гг. CAGR – интегрированный показатель годового прироста. Индекс цен на алмазное сырье и индекс цен на обработанные алмазы калиброваны по 2004 г. – 100*

* Источник: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 5. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Используется с разрешения компании Bain & Company.

Fig. 3. Rough and polished diamond price changes, 2004–2014. CAGR is compound annual growth rate. Polished-diamond price index and rough diamond price index both calibrated to 2004 is 100*

* Source: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 5, available at: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Used with permission from Bain & Company.

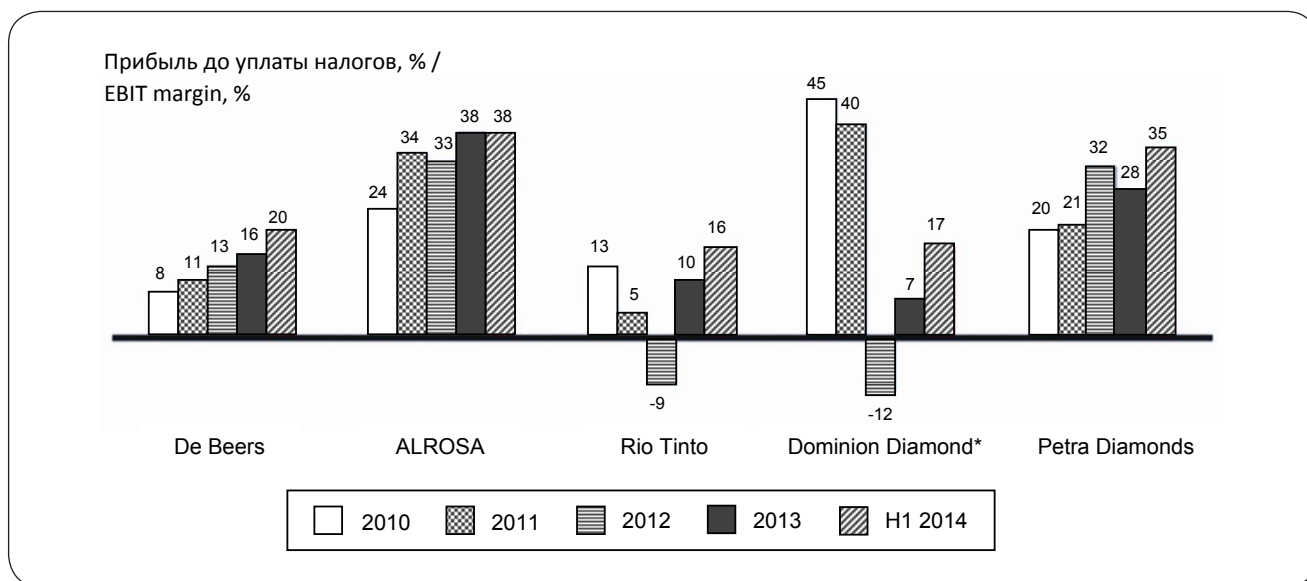


Рис. 4. Прибыли ведущих производителей алмазов, 2010–2014 гг.*

* Источник: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 5. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Используется с разрешения компании Bain & Company.

Fig. 4. Operating margins for leading diamond producers, 2010–2014*

* Source: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 5, available at: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Used with permission from Bain & Company.

сговору [26]. Он отмечает, что после продажи каждой партии несортированных алмазов брокеры алмазной торговой компании DTC обнаружат состав и цену каждого ящика, сигнализируя другим производителям об их стоимости [26]. Далее Even-Zohar указывает на случаи, когда конкурирующие олигополисты находили возможность встретиться частным образом, включая создание Ассоциации производителей алмазов в мае 2015 г. Предположительно эта ассоциация, созданная семью ведущими производителями алмазов, которые суммарно обеспечивают около 80 % производства алмазов в мире, призвана организовывать коллективные маркетинговые мероприятия, поддерживать спрос и противостоять угрозам со стороны производителей синтетических алмазов. Even-Zohar с сожалением отмечает, что, учитывая сложную историю антitrustовских нарушений «ДеБирс» (см., например, [17, 25]), производители до последнего времени «старались не показывать слишком явного стремления к тесной кооперации», но теперь стали гораздо менее осторожными [26, р. 4].

При этом Even-Zohar предупреждает, что новая олигополия отличается от монополии в одном очень важном аспекте: «Производители алмазов в полной мере использовали свою власть олигополии, успешно доведя цены на алмазное сырье до таких нереалистичных уровней, что фактически поставили под угрозу экономическую устойчивость своих собственных клиентов и другие уровни отрасли» [26, р. 4]. Это предупреждение о «нереалистичности» цен явно звучит в широко циркулирующем анонимном послании от simplesightholder@gmail.com:

Дорогие друзья!

Я сайтхолдер, который, как и все вы, в течение нескольких лет терпел убытки при покупке невыгодных и даже убыточных ящиков. Я призываю вас в эти трудные времена не брать ящик, если он не дает, по крайней мере, 10 % валовой прибыли после обработки.

Если ваше будущее, будущее ваших детей и вашего бизнеса имеют для вас значение, не делайте этого. Не соглашайтесь брать ящики.

Не бойтесь отказаться, на самом деле ничего не случится (если только какой-нибудь тупой сайтхолдер не купит эти ящики); им нужны наши деньги, им нужны мы, и это законно – ожидать справедливых цен, которые дадут нам возможность тоже получить какую-то прибыль. Если «ДеБирс» получит на 300 млн меньше годовой прибыли, то каждый из нас (в среднем) получит больше на 3. Миллиона долларов. Что плохо, что незаконно в таком требовании?

Позаботимся о нашем будущем, братья.

Желаю вам всего наилучшего, буду счастлив получить ваши комментарии.

Пожалуйста, передайте это другим сайтхолдерам.

Простой сайтхолдер (simplesightholder@gmail.com)

Отметим, что рис. 3 подтверждает это положение: с 2007 г. разность цен между сырьем и обработанными алмазами уменьшилась.

По нашему мнению, самым значительным следствием трансформации «ДеБирс» стала не потеря рыночной доли компании или переход рынка от централизованной монополии с олигополией, а изменение положения самой корпорации. Теперь это не монополист на вершине торговой цепочки, который имеет дело со своими клиентами только через посредников. Теперь компания сама стала агрессивным конкурентом на переполненном рынке предметов роскоши, она выпускает свои марки драгоценностей и напрямую общается с многочисленными клиентами.

Выход «ДеБирс» на розничный рынок отражает новое положение компании и иллюстрирует резкий контраст с прежней многолетней практикой использования сайтхолдеров. Теперь значительную часть сырья компания использует для производства обработанных бриллиантов под собственной маркой и продает их на розничном рынке, стремясь стать лидером на рынке предметов роскоши и угодить богатым покупателям. Была выбрана вертикально интегрированная стратегия, когда компания контролирует каждый этап подготовки бриллиантов к розничной продаже. Поэтому при получении рыночной информации и распределении алмазов для получения наибольшей прибыли «ДеБирс» меньше зависит от испытанных дилеров, а значит, не стремится поддерживать отрасль в целом и сеть посредников, действующих в ней. Наоборот, многие из этих посредников являются теперь конкурентами «ДеБирс». Цепочка создания стоимости в этой отрасли уже не отражает долгосрочное сотрудничество между «ДеБирс» и ее сайтхолдерами, т. е. между поставщиками на вершине и дистрибьюторами внизу, и отношения между компанией и этими посредниками превратились из сотрудничества в конкуренцию.

Фактически вертикально интегрированная стратегия «ДеБирс» помогает понять некоторые странности ее прошлой стратегии. Согласно экономической теории, прибыль монополиста максимальна, когда на низовых

рынках действует конкуренция. Однако компания «ДеБирс» наперекор теории продавала алмазы только отобранному ею дилерам. Кроме того, и это также противоречит теории, дилеры стремились занять место сайтхолдеров на вершине дистрибьюторской цепочки, что свидетельствует о том, что «ДеБирс» продавала им алмазы по цене ниже монопольной и передавала им часть своей монопольной ренты. Такая необычная стратегия «ДеБирс» объясняется уверенностью компании в том, что эти конкретные дилеры используют алмазное сырье с максимальным увеличением стоимости. Поэтому сайтхолдерами становились только те дилеры, которые были хорошо знакомы с особенностями алмазной отрасли, знали, как обрабатывать и продавать алмазы для создания максимальной стоимости. Другими словами, компания «ДеБирс» полагалась на рыночную

информацию и знание отрасли своих представителей низового рынка и применяла ценовую стратегию, которая поддерживала экономическую стабильность этих ценных посредников.

Именно посредники, много лет работавшие в данной отрасли – особенно средние и малые компании, которые не сотрудничали с ведущими розничными сетями, – стали первыми и самыми уязвимыми жертвами новой ценовой стратегии. По сравнению с рынком производства на вершине цепочки и розничным рынком внизу этот промежуточный рынок, на котором происходили распределение алмазного сырья и его обработка, давал наименьшую прибыль (рис. 5), а ценовая политика производителей способствовала ее дальнейшему сокращению. Таким образом, новая стратегия «ДеБирс» вызвала изменения во всей дистрибьюторской цепочке.

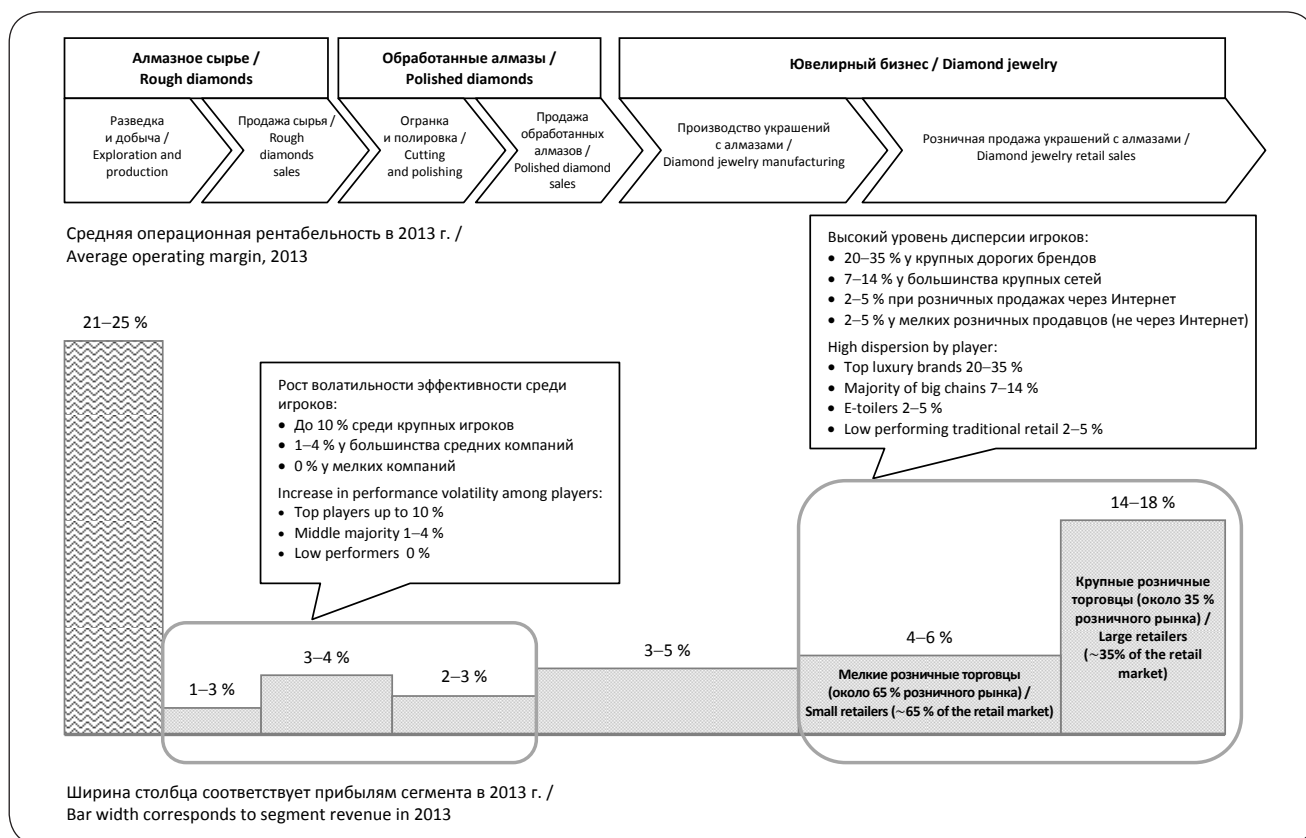


Рис. 5. Прибыль различных звеньев дистрибьюторской цепочки*

* Источник: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 6. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Используется с разрешения компании Bain & Company.

Fig. 5. Profit margins for different stages of the diamond chain*

* Source: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 6, available at: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Used with permission from Bain & Company.

4. Инновации и сегментация на розничном рынке (снижение розничных цен, p_r)

В журнале «Форбс», в статье «Убийца романтики» о Марке Вадоне (Mark Vadon), основателе и главе компании Blue Nile, написали: «Никто бы не подумал, что он может ворваться в сферу бизнеса, которая была занята многими поколениями семейных компаний ортодоксальных евреев» [27]. Компания Blue Nile, основанная в 1999 г., в период бурного развития розничной торговли через Интернет, в настоящее время является мировым лидером интернет-продаж алмазов.

Эта компания служит своего рода биржей для покупателей и дилеров алмазов, где дилеры описывают качества каждого камня по стандартным показателям GIA в виде 4 C: каратность (Carat), огранка (Cut), цвет (Color) и чистота (Clarity). Каждый камень имеет сертификат GIA, подтверждающий эти характеристики, и покупатели могут сравнить камни по цене и качеству [27].

Blue Nile уже не является единственной компанией, продающей алмазы в Интернете; появились Amazon, AliBaba, eBay и другие сайты. Розничные продажи через Интернет составляют 13 % всего рынка продаж алмазов в Америке, и, хотя продажи алмазов через Всемирную сеть растут не так быстро, как розничные продажи кирпича или цемента, они имеют долгосрочный эффект на цепочку добавленной стоимости, так как способствуют прозрачности ценообразования в данной отрасли [28]. Повышение прозрачности ценообразования было ключевым моментом стратегии розничных продаж Вадона («Форбс» отмечал: «Марк Вадон считает, что алмазы ничем не отличаются от свиной грудинки [«свиная грудинка», «бекон», «свинина» – популярный срочный товарный контракт на фьючерсных биржах США. – Прим. переводчика]), но это проклятие для отрасли, основанной на таинственности, высоких торговых надбавках и тщательном личном осмотре товара [27].

Развитие розничной торговли в Интернете лишь в малой степени затронуло продажи крупных, дорогих камней. Вероятно, это происходит потому, что продажа дорогих предметов роскоши традиционно сопряжена с дополнительными атрибутами: это и квалифицированные пояснения продавца, и элитная марка, и обстановка магазина. Очень мало крупных камней продается в розницу через Интернет. Однако

интернет-продажи оказывают выраженное понижающее воздействие на уровень цен на средние и мелкие обработанные алмазы. Так, цены на крупные камни значительно выросли за последнее десятилетие, тогда как на средние и мелкие камни остались почти неизменными (рис. 6). В такой ситуации прибыль посредников значительно сократилась, а разница между ценами на сырье и обработанные алмазы (кроме очень крупных камней) продолжает уменьшаться.

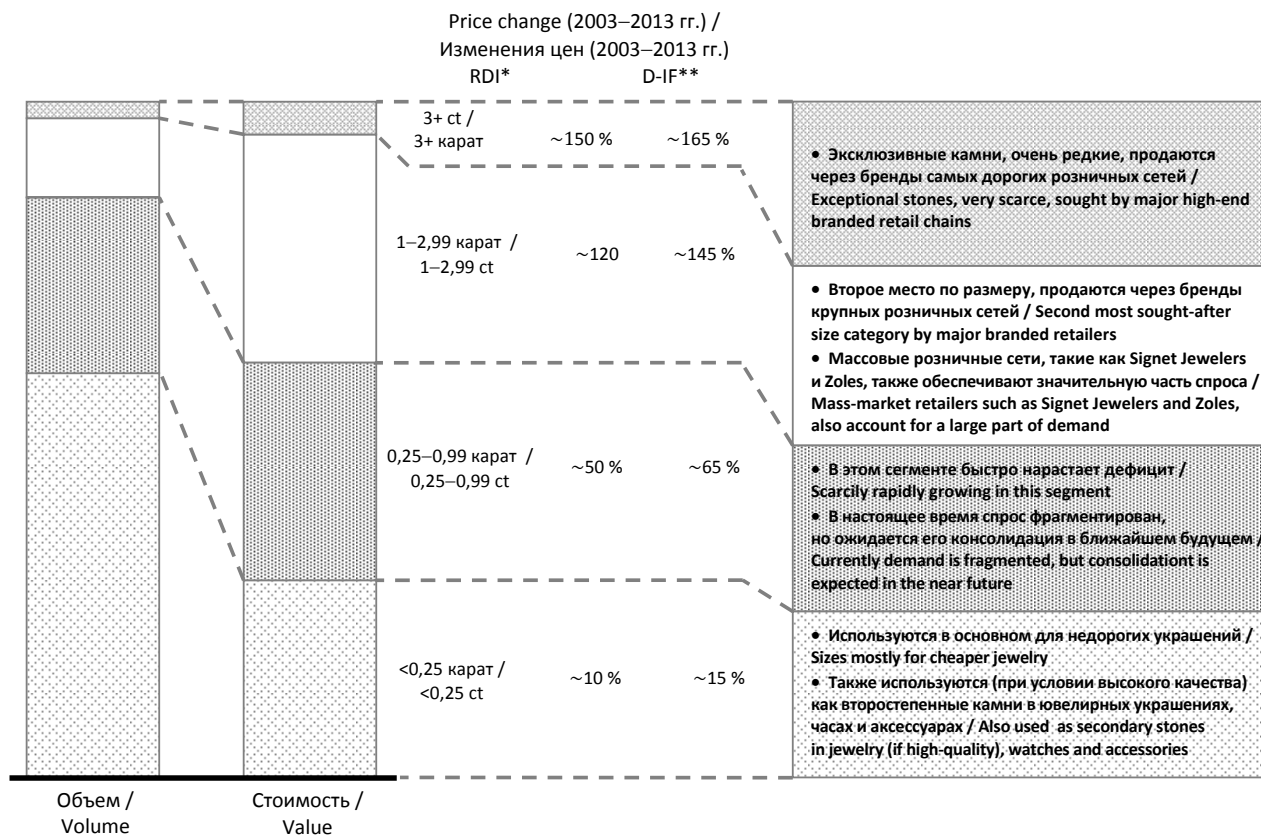
Следствием розничной торговли в Интернете стало не только повышение прозрачности ценообразования и уменьшение прибылей. Были изменены самые основы алмазного бизнеса. Например, «Форбс» дает яркую иллюстрацию того, как появившаяся возможность сравнивать цены в Интернете приходит в противоречие с силами, традиционно питавшими эту отрасль:

Успех Вадона раздражает многих в алмазной отрасли. Некоторые оптовики отказываются иметь с ним дело; некоторые розничные торговцы отказываются делать закупки у тех оптовиков, кто имеет с ним дело. Одна торговая группа недавно обратилась с призывом к ювелирам продавать обручальные кольца в убыток, чтобы противостоять продвижению компании Blue Nile... «Мы стараемся не продавать бриллианты как товары повседневного спроса, – добавляет Джонатан Бридж из ювелирной сети Ben Bridge, которая владеет 74 магазинами и продает бриллианты уже 92 года. – Каждый камень – особенный. В этом есть определенная доля романтики» [27].

Однако «Форбс» безжалостен: «Blue Nile толкает всех в пропасть, – жалуется оптовик и огранщик Алан Рехс из Нью-Йорка. – Это плохо для бизнеса». По его словам, покупатели приходят в магазины, размахивая рекламными материалами Blue Nile, и требуют скидок. Это ужасно» [27].

Продажи через Интернет и прозрачность, которую они повлекли за собой, вызвали еще более значительные разрушения в дистрибьюторской цепочке. Ранее посредники определяли, кто из покупателей может заплатить самую высокую цену за конкретный камень, тем самым максимизируя прибыль. Они использовали свою собственную рыночную информацию, имея при этом преимущества перед теми, кто не входил в круг избранных. Эта рыночная информация служила, с одной стороны, ключевым элементом в цепочке создания стоимости, а с другой – гарантией прибыли для этих посредников. Теперь такая информация стала более

Структура рынка по объему и стоимости, 2013 /
Structure of the market, in volume and value terms, 2013



* RDI = индекс цены по Раппапорту, отражающий среднюю цену за карат для D-H, IF-VS2, VG+, RapSpec-2 и алмазов выше качеством / Rappaport Diamond Index (RDI) is the average price per carat for D-H, IF-VS2, VG+, RapSpec-2 and better diamonds;
** D-IF = обозначения цветности (D – бесцветные) и чистоты (IF – без дефектов) алмазов, алмазы высшего качества / D-IF diamonds are diamonds of color D clarity IF.

Комментарий: доли по объему рассчитывались на основе соответствующих долей алмазов высокого качества (H+ или G+ для алмазов менее 1 карата, VS+).

Note: shares in volume are estimated based on respective shares of high-quality diamonds (H+ or G+ in melee, VS+).

Источник: Kimberley Process; Rapaport; исследования розничных магазинов; интервью с экспертами, анализ Бейна.
Source: Kimberley Process; Rapaport; calls and visits to retail stores; expert interviews, Bane analysis.

Рис. 6. Изменение цен на обработанные алмазы в зависимости от размера и качества камня, по объему и стоимости, 2003–2013 гг. RDI – индекс цены по Раппапорту, отражающий среднюю цену за карат. D-IF – обозначения цветности (D – бесцветные) и чистоты (IF – без дефектов) алмазов, алмазы высшего качества*

* Источник: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 27. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Используется с разрешения компании Bain & Company.

Fig. 6. Price changes for polished diamond, by gem size and quality, in volume and value, 2003–2013. RDI = Rappaport Diamond Index, reflecting average per carat diamond prices. D-IF = diamonds of color D (colorless) and clarity IF (internally flawless), the highest diamond grades*

* Source: Bain & Co., Inc. 2014. The Global Diamond Report 2014, p. 27, available at: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>. Used with permission from Bain & Company.

общедоступной. Прозрачность ценообразования не только стала новым фактором ценообразования, но и значительно уменьшила ту часть стоимости алмазов, которая исторически приходилась на долю посредников.

5. Вход на рынок и разрушение деятельности посредников в алмазной отрасли (снижение входных барьеров, F)

Дилеры алмазов, будучи посредниками между производителями алмазного сырья и покупателями обработанных камней, подвергались, таким образом, двойному прессингу начиная с 2000 г. Производители стремились продавать алмазное сырье по все более высокой цене, а торговцы в розницу через Интернет снижали цены на обработанные камни. Обе тенденции уменьшали прибыли посредников; тем самым уменьшались и стимулы для поддержания надежной репутации в этой отрасли. Однако в то же время еще более драматичные события происходили в среде посредников, занимающихся сортировкой, огранкой и продажей алмазов.

До середины 1970-х гг. в алмазной отрасли доминировал достаточно узкий круг бизнесменов, преимущественно еврейского происхождения. Вся мировая торговля алмазами была сконцентрирована в руках нескольких еврейских семей из Антверпена, Израиля и Нью-Йорка; этническая однородность была отличительной чертой этого бизнеса. Однако с повышением гибкости международной торговли, открытием как производственного, так и потребительского рынков для все более глобализирующейся экономики в отрасль пришли новые торговцы, и ее облик начал меняться.

Первыми новичками стали представители маленького городка Паланпур в штате Гуджарат в Индии. Исповедуя джайнизм, эти люди занимались алмазным бизнесом, начиная как минимум с 1880-х гг., а к началу Второй мировой войны уже создали семейные сети, поставлявшие алмазное сырье в Антверпен и занимавшиеся огранкой алмазов в Гуджарате и продажей бриллиантов в Нью-Йорке и других центрах розничной торговли [29, pp. 44–47]. Однако начиная с 1970-х гг. семьи из Паланпура стали массово входить в алмазный бизнес и запустили процесс, который стал, пожалуй, самым значимым после открытия алмазных месторождений в Южной Африке

столетием ранее. Когда в 1979 г. произошел бум производства добычи алмазов в австралийских шахтах Аргайл, семьи из Паланпура резко увеличили объем операций, основав тысячи гранильных мастерских в Гуджарате [30, p. 1085], и к 2000 г. большинство алмазов мира гранилось в Индии, которая стала фактически важнейшим центром обработки алмазов в мире [9, pp. 410–411; 29, pp. 44–47].

Хотя своим стремительным развитием алмазная отрасль в Индии обязана выходцам из Паланпура, другие народности также вышли на этот рынок. Так, жители индийской области Марвар, традиционно занимавшиеся торговлей и банковским делом, также стали владельцами алмазных компаний. Как паланпурцы, так и марварийцы нанимали на работу в гранильные мастерские представителей местной народности катхивари, которые традиционно были земледельцами, но начали перебираться в города штата Гуджарат [3]. Этот приток новых индийских семей в замкнутую сеть посредников в алмазной отрасли не только изменил ее облик, но и оказал значительное влияние на экономику отрасли. Она стала более конкурентной, следовательно, уменьшились прибыли. Однако произошли и еще более существенные изменения, касающиеся как норм сотрудничества, так и стимулов поддерживать сотрудничество в отрасли.

Со временем катхивари превратились из рабочих во владельцев фабрик, и теперь семьи катхивари контролируют более 50 % алмазного бизнеса в столице Гуджарата городе Сурат¹⁵ [31, 32]. Однако как предприниматели катхивари резко отличаются от паланпури и марвари. Согласно исследованию экономиста из Кембриджа Kaivan Munshi, проведенному в 2011 г., представители алмазного бизнеса из числа катхивари были моложе, менее образованны, меньшее количество из них получали образование на английском языке и большее количество выросли в сельской местности [30, p. 1081]. Что еще важнее, особенно для алмазного бизнеса, только 35 % опрошенных диамантеров катхивари сообщили, что их отцы занимались каким-либо бизнесом; для паланпури этот показатель составил 82 %, для марвари – 76 % [30, p. 1082]. Кроме того,

¹⁵ Так в тексте. Согласно Википедии, столица штата Гуджарат – город Гандинагар. Сурат является вторым по величине городом штата Гуджарат (после Ахмадабада), центром округа Сурат. – Прим. переводчика.

доля алмазников катхиавари, входящих в алмазный бизнес, у которых отцы занимались каким-либо бизнесом, значительно сократилась с 1980 по 2000 гг., тогда как для паланпури и марвари этот показатель остался практически неизменным (рис. 7; [30, pp. 1089–1091]). Для отрасли, которая основывается на связи поколений для поддержания долговременного сотрудничества, приход катхиавари означал совершенно незнакомый тип предпринимательства.

Приходу в бизнес семей, ранее никогда им не занимавшихся, способствовала банковская политика в Индии. Для поощрения экспорта индийское прави-

тельство требует от местных банков направлять определенный процент от кредитов на финансирование экспортеров [33, p. 106; 34]. Это положение особенно привлекательно для заемщиков, так как кредиты предоставляются по сниженной ставке и в долларах США. Поскольку драгоценные камни и ювелирные украшения занимают второе место в структуре экспорта Индии, составляя около 14 % экспорта (и почти 7 % ВВП) (по данным фонда India Brand Equity Foundation¹⁶), индийские банки, и в первую очередь Bank of India, выдают множество таких кредитов алмазным компаниям [35].

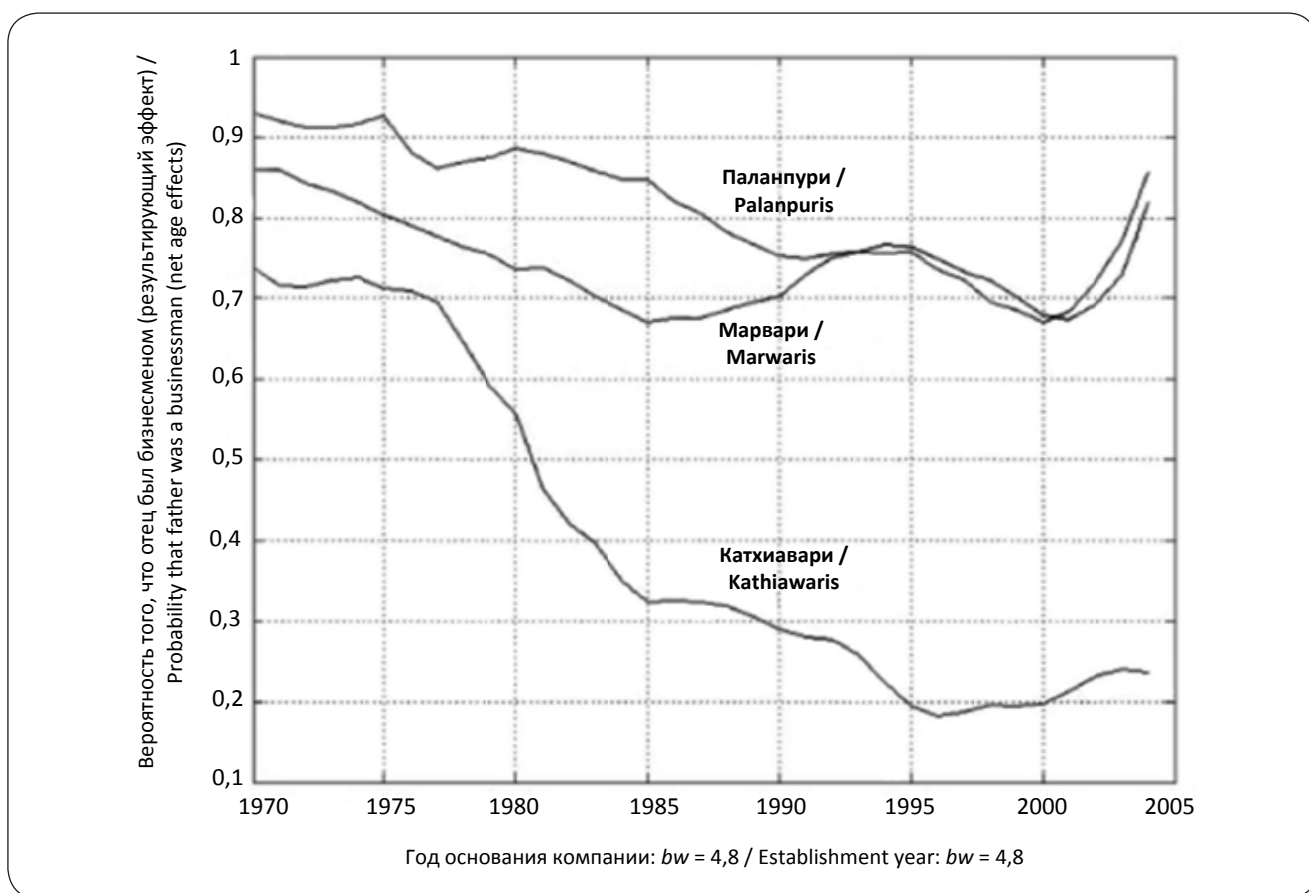


Рис. 7. Происхождение предпринимателей, входящих на рынок алмазов в Индии*

* Источник: [30, p. 1090].

Fig. 7. Family background of entering entrepreneurs in India's diamond industry*

* Source: [30, p. 1090].

¹⁶ India Brand Equity Foundation. Ministry of Commerce and Industry, Government of India. URL: <http://www.ibef.org/industry/gems-jewellery-india.aspx>

Даже если индийские алмазные компании прибыльны, а значит, не представляют угрозы для банков, финансирование операций с алмазами сложно контролировать, поэтому политика, поощряющая выдачу кредитов диамантерам, вызвала ряд проблем. Во-первых, поскольку в отличие от автомобилей или недвижимости отдельные алмазы трудно идентифицировать, диамантеры могли брать множество кредитов под одну партию камней. Во-вторых, поскольку алмазы трудно правильно оценить, особенно неспециалистам в данной отрасли, таким как банкиры, компании могли брать кредиты, не соответствующие реальной стоимости камней, предъявляемых в качестве обеспечения. И наконец, льготные кредиты использовались алмазными компаниями для целей, не связанных с алмазным бизнесом, и даже для перекредитования взятых средств по рыночным ставкам. Эти проблемы показывают, почему большинство диамантеров получают финансирование в форме продажи в кредит от своих коллег по отрасли, которые понимают особенности данного бизнеса, способны правильно оценить ценность камней и лучше подготовлены для оценки сопутствующих рисков.

Такая политика Индии, которую частично переняли и в других странах, побуждает банки инвестировать в развивающийся алмазный сектор. Для алмазных дилеров и владельцев фабрик были разработаны щедрые кредитные условия для закупки сырья, позволяющие минимизировать риски. Это привело к тому, что данная отрасль в Индии получила чрезмерное развитие. Сумма долга посредников выросла с 7 млрд долларов в 2002 г. до почти 16 млрд долларов в 2013 г., при этом теперь индийским фирмам принадлежит 40 % всего мирового банковского долга в этой отрасли¹⁷. Неудивительно, что многие фирмы обанкротились, финансирование сокращается, а большое количество необеспеченных займов дестабилизирует весь сектор. Бывший председатель индийского Совета по развитию экспорта драгоценных камней и ювелирных украшений недавно с сожалением заметил:

Волна банкротств среди алмазообрабатывающих компаний коснулась не только этих компаний и их кредиторов. Это касается всех нас. Банки больше не доверяют промышленникам, и сегодня даже законные и надежные компании сталкиваются с подозрительностью и вынуждены брать кредиты на тяжелых условиях [36].

Таким образом, посредники: дилеры, ограничители и брокеры, которые традиционно служили передаточным звеном от «ДеБирс» и других алмазодобывающих компаний к производителям, – столкнулись с кардинальными переменами в отрасли в последние 30 лет. Они входили в бизнес, когда входные барьеры были снижены – глобализация открыла возможности индийских предпринимателей и производителей для всего мира, а щедрая кредитная политика субсидировала вхождение новых игроков на этот рынок. Развитие индийского бизнеса значительно повысило конкуренцию, сократило долю прибыли и нарушило финансовую стабильность, что привело к появлению новых финансовых проблем даже для честных предпринимателей. К 2000 г. эти структурные изменения в сегменте посредников в цепочке создания стоимости уже достаточно развились, когда «ДеБирс» начал свою более агрессивную ценовую политику, а продажи через Интернет еще сильнее снизили цены на обработанные алмазы.

6. Разрушение доверия и развитие вертикальной интеграции

До последнего времени было известно, что алмазная индустрия поддерживает отношения на основе доверия; это объясняется гарантией выгод при условии поддержания сотрудничества, включая гарантии того, что прибыль будут получать и последующие поколения. Однако теперь диамантеры стали свидетелями уменьшения выгод от сотрудничества, а простая теория игр, описанная в работах Milgrom, North и Weingast [20], а также Klein и Leffler [21], объясняет, почему принципы сотрудничества все меньше соблюдаются, судя по сообщениям специальной прессы и членов профессионального сообщества. А поскольку чиновники DDC и члены арбитражного суда сами являются дилерами и также чувствуют снижение выгод от сотрудничества, то эти лидеры отрасли также стали менее надежными и менее ориентированными на долгосрочное сотрудничество. Тем самым они подрывают институты, создававшиеся для контроля над

¹⁷ Bain & Co., Inc. // The Global Diamond Report. 2014, pp. 39, 43. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>

торговлей и поддержания сотрудничества. Коротко говоря, структурные изменения на глобальном рынке алмазов, вызванные изменениями в геополитике, структуре промышленности и технологиях, привели к уменьшению выгод от сотрудничества, чем и объясняется разрушение отрасли в целом.

Итак, теперь, когда выход алмазной индустрии за пределы парадигмы, основанной на доверии, получил подтверждение как средствами широкой прессы, так и со стороны значительного количества видных ученых, требуется переосмыслить прежние взгляды на аспекты сотрудничества в данной отрасли. В последнем разделе работы мы обсудим некоторые научные дискуссии и известные теории, требующие пересмотра, а также попытаемся извлечь уроки из аутопсии сотрудничества.

6.1. «Институциональный жизненный цикл» сотрудничества (снижение ценности будущего сотрудничества, d)

Нет сомнений, что алмазная индустрия в течение некоторого времени характеризовалась отношениями на основе доверия. Означает ли разрушение этого доверия, что оно изначально понималось неверно, или существует универсальная теория, объясняющая механизмы этого разрушения? Возможно, развитие, а затем упадок отношений на основе доверия является не специфической парадигмой алмазной отрасли, а частью более широкого феномена.

Хотя разрушение доверия обычно связывают исключительно с алмазной отраслью, у него имеются исторические аналоги. Историк экономики Avner Grief приводит несколько примеров того, что он называет «институциональным жизненным циклом», когда институты, создававшиеся для поддержания сотрудничества, закладывают семена своего собственного упадка [37, р. 176]. Например, в XI в. Генуя была процветающим центром торговли, в основном благодаря взаимной зависимости и кооперации между правящими торговыми кланами; однако успех этих кланов создал такое количество богатства, при котором управление городом давало больше выгоды, чем взаимная выгода при сотрудничестве [37, pp. 217–268]. Когда исчезла угроза от германского императора, которая спланивала кланы перед лицом общего врага, они начали борьбу за полный контроль над городом, и продуктивное сотрудничество было

забыто [37, р. 176]. Аналогично купеческие гильдии XII и XIII вв. создали самоподдерживающиеся многосторонние репутационные механизмы, приносившие выгоду и купцам, и лояльным к ним правителям [37, pp. 91–123], но этот успех привел к развитию торговли, который размыв границы этих репутационных механизмов и снизил роль правителя в защите рядового купца от недобросовестности или нечестности его коллег. В конечном итоге рядовые предприниматели перестали рассчитывать на честную торговлю, и доверие как основа бизнеса было разрушено [37, pp. 91–123]. В XIII и XIV вв. жертвами собственного успеха стали институты, которые Grief называет «системой общественной ответственности», позволявшие осуществлять обезличенный обмен между сообществами. Согласно этим системам местные власти обязывались наказывать своих сограждан, если те обманывали чужеземцев, а власти других городов таким же образом наказывали своих граждан за обман приезжих купцов (см., например, [37, pp. 309–349]). Однако, объясняет Grief, «рост числа торговцев и сообществ, расположение мест торговли, взаимодействие между сообществами уменьшают затраты на фальсификацию своей принадлежности к какому-либо сообществу и увеличивают затраты на подтверждение личности торговца» [37, р. 338]. Развитие этих систем привело к их упадку.

Аналогичным образом можно сказать, что диамантеры стали жертвами своего успеха. Широкие возможности посредников привлекли новых участников из этнических сообществ и семейных фирм, которые смогли контролировать цепочку создания стоимости. Данная отрасль становилась все более обширной и разноплановой, и механизмы, на которые она исторически опиралась (строгое исполнение своих обязательств и возможность передавать репутацию как ценность следующему поколению), потеряли свою эффективность. Подобным же образом по мере своего роста отрасль накапливала политическое влияние, открывая новые нетрадиционные источники финансирования, тем самым неизбежно подрывая исторический механизм использования кредитов и наказания мошенников. Когда под влиянием внешних геополитических и технологических перемен изменились производственные и розничные рынки, ослабленная мотивация для поддержания доверия не справилась с этой нагрузкой.

Еще одна характерная черта успешного развития отрасли – появление большого количества алмазников и их вхождение в ключевые слои общества. В конце XIX – начале XX вв. алмазники Амстердама и Антверпена, в большинстве своем еврейского происхождения, представляли собой изолированные общины, существовавшие отдельно от доминировавшей в обществе культуры. Но в центрах алмазной индустрии XXI в. еврейские, индийские, ближневосточные алмазники полностью интегрированы в современный многоязычный мир. Эта интеграция влечет за собой аккультурацию, а значит, и более широкий выбор экономических возможностей, поэтому дети современных алмазников выбирают иные профессии, как сказал в 2013 г. в приведенном выше интервью алмазник из Антверпена¹⁸. Межпоколенческие связи и силы, поддерживающие ценность хорошей репутации, являются ключевыми факторами при опоре на сотрудничество, и уменьшение количества представителей следующего поколения в семейном бизнесе значительно ослабляет мотивацию предпринимателей для долгосрочного сотрудничества.

Как показал на исторических примерах Grief, доверие может быть нарушено даже в том случае, когда рядовые предприниматели не могут надеяться на неизбежное наказание мошенничества и на выгоду сотрудничества. Об этом говорил и торговец алмазами в интервью Shor: «Если бы хоть один процент дилеров были нечестными, разрушилось бы доверие, а вместе с ним и весь наш бизнес» [3]. Математически это выражается как уменьшение ценности будущего сотрудничества, обозначенного параметром d . Как только некоторые алмазники начинают обманывать, вся система доверия в отрасли нарушается, а ожидаемые выгоды от поддержания хорошей репутации снижаются. И действительно, мы видим, что все больший процент детей алмазных дилеров в Нью-Йорке и Антверпене выбирают иной род занятий.

¹⁸ Richman, Barak D. 2013. Interview with Diamantkwartier, Antwerp, Belgium. Из архива автора.

6.2. Разрушение репутационного механизма (повышение затрат на получение репутационной информации, Q): вертикальная интеграция и институциональная экономика алмазной отрасли

Во введении мы отмечали, что сами институты, призванные сохранять репутационные механизмы в отрасли, вызывают теперь меньше доверия. Одна из очевидных причин состоит в том, что конкретные лица, стоящие во главе отраслевых организаций, – руководство DDC и члены арбитражного суда – сами ощущают снижение преимуществ честного поведения. А поскольку эти институты больше не могут предоставлять верной репутационной информации, то они тем самым усиливают упадок кооперации в отрасли. Это отражено в увеличении показателя Q – издержки отдельных предпринимателей в ходе каждой сделки на сбор точной информации о деловом партнере. Поскольку информационные механизмы отрасли теряют уровень доверия, постольку предприниматели теряют эффективные с точки зрения затрат и выгод источники репутационной информации, что в свою очередь увеличивает издержки, связанные с честным поведением.

Неудивительно, что упадок центральных организаций отрасли приводит к разрушению принципа сотрудничества в данной отрасли. Интереснее то, как торговцы алмазами отвечают на упадок доверия к традиционным посредникам. Если баланс сотрудничества не будет восстановлен, то в алмазной индустрии произойдут значительные структурные перемены. При этом история учит нас, что утраченное доверие очень сложно восстановить. Разрушение дистрибуторских сетей, основанных на доверии, заставит ювелиров искать альтернативные механизмы для получения алмазов. Интересно, что при этом и экономистам придется пересмотреть свои концепции экономики алмазного сектора.

Дистрибуторские цепочки в алмазном бизнесе привлекали внимание ученых еще начиная с самых ранних работ в области организационной экономики. Именно благодаря этим работам методика «ДеБирс» по продаже партий алмазов (продажа упакованных партий разнородного сырья по фиксированной цене без торга) вошла в каноны институциональной экономики. Так, в 1977 г. Yoram Barzel писал, что с помощью этого метода «ДеБирс» экономит на издержках оценки:

Если бы содержимое каждой партии было известно всем закупщикам, то они использовали бы свои ресурсы для определения качества алмазов... По-видимому, для «ДеБирс» смысл этого метода в том, что закупщики тратят на алмазы ту сумму, которую они иначе потратили бы на сбор информации [38, pp. 304–305].

Другими словами, поскольку закупщики сэкономили деньги на оценке отдельных камней, они могут заплатить компании «ДеБирс» больше в расчете на каждый камень.

В 1983 г. Roy Kenny и Benjamin Klein также отмечали, что «точная оценка отдельных необработанных алмазов требует значительных затрат на перекрестные проверки» [39, p. 539]. «ДеБирс» ввела такую систему продаж партий алмазов, «чтобы покупатели не могли отказаться от части партии, которая оценивается по средней стоимости», а взамен «ДеБирс» «выплачивает своим покупателям вознаграждение, продавая алмазы по более низким рыночным клиринговым ценам (при отсутствии затрат на поиск информации)» [39, p. 506]. Коротко говоря, поскольку покупатели соглашались купить партию целиком, избавляя «ДеБирс» от дополнительных затрат на продажу камней, которые никто не купил, то «ДеБирс» продает по более низким ценам.

Эти аналитические работы, появившиеся примерно в одно время и связанные друг с другом (несмотря на некоторые разногласия), считались общепринятым объяснением дистрибьюторской стратегии «ДеБирс». Оставаясь крупнейшей компанией в алмазной отрасли, «ДеБирс» создала и эффективно использовала систему, позволявшую избежать перекрестных и дорогостоящих оценок отдельных камней. Стратегия закупок партий алмазов увеличивала прибыль путем как экономии на поиске информации, так и повышения эффективности от дезинтеграции цепочки поставок.

Недавние организационные изменения в цепочке поставок требуют переосмысления этих привычных концепций. Самым значительным из этих изменений является применение компанией «ДеБирс» вертикально интегрированной стратегии [40]. Хотя компания продолжает продавать алмазное сырье своим сайтхолдерам, теперь она оставляет многие камни за собой, организует их обработку и изготовление ювелирных украшений (при этом обеспечивая единство своей узнаваемой торговой марки) и продает через свои розничные магазины. Кроме того, запущена

программа «Лучший поставщик», в рамках которой компания заключает долгосрочные договоры с избранными сайтхолдерами (см., например, [41]). Им предоставляется возможность продавать высококачественные алмазы «ДеБирс» под маркой Forevermark («Бриллианты навсегда»), а взамен сайтхолдер делает инвестиции и осуществляет определенные планы производства и маркетинга. Данная программа направлена на более тесную привязку определенных дистрибьюторов и розничных продавцов к «ДеБирс», чем это было ранее с сайтхолдерами.

Другие производители также обращаются к вертикальным стратегиям. Например, компания Rio Tinto в сотрудничестве с китайскими дизайнерами и производителями ювелирных украшений создает продукцию, нацеленную на китайский рынок, на основе алмазов из месторождений Аргаил, принадлежащих компании¹⁹. Компания «Алроса» работает с аукционами «Кристи» и «Сотби» (Christie's и Sotheby's), продавая обработанные бриллианты напрямую конечному покупателю²⁰.

Что, возможно, еще важнее, лидеры отрасли, принадлежащие другим сегментам дистрибьюторской цепочки, также интегрируются по вертикальному принципу. Так, компания Tiffany & Co., занимающаяся розничной продажей предметов роскоши, создала подразделение Laurelton Diamonds, которое закупает и обрабатывает алмазное сырье²¹. Фирма Laurelton заключила долгосрочные контракты с «ДеБирс», «Алроса» и «Рио Тинто», чтобы обеспечить стабильные поставки²², а также с более мелкими производителями, чтобы иметь возможность закупок с отдельных месторождений²³. Китайская компания Chow Tai Fook, занимающаяся розничной продажей предметов роскоши, также прибегла к вертикальной интеграции, заключив долгосрочные контракты с производителями и имея под своим управлением крупные гранильные и обрабатывающие фабрики²⁴. Компания Signet Jewelers, владеющая розничными сетями Jared

¹⁹ Bain & Co., Inc. 2014 // The Global Diamond Report. 2014. P. 21. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/global-diamond-report-2014.aspx>.

²⁰ Там же.

²¹ Там же. P. 29.

²² Там же. P. 31.

²³ Там же. P. 29.

²⁴ Там же. P. 17.

и Kay Jewelry (среди прочих), теперь имеет и обрабатывающую фабрику в Ботсване²⁵. Крупные оптовые компании – в частности, крупнейшие сайтхолдеры и закупщики главных производителей – проводят, кроме того, интеграцию в противоположном направлении, в направлении понижения. Так, хотя большинство из пяти тысяч закупочных, сортировочных, гранильных и продающих компаний являются отдельными предприятиями семейного типа, 110 самых крупных компаний охватывают 70 % рынка оптовых продаж и все больше интегрируются с обрабатывающими компаниями, производителями ювелирных украшений и розничными продавцами²⁶.

Эти недавние организационные изменения – развитие вертикальной интеграции в масштабах отрасли и, соответственно, разрушение моделей Barzel и Kenney & Klein models²⁷[36] – являются непосредственной реакцией на упадок сотрудничества на основе доверия в отрасли. Поскольку розничные торговцы инвестируют в свои бренды, они становятся чрезвычайно уязвимы для рисков, традиционно существующих в алмазном бизнесе, в частности, продажа синтетических алмазов, проблемных камней, камней, обработанных лазером, под видом натуральных и нефальсифицированных алмазов. Когда дезинтегрированная дистрибьюторская система стала не такой надежной, как раньше, появились стратегии вертикальной интеграции, призванные уменьшить транзакционные риски.

Такое развитие вертикальной интеграции признано в качестве приемлемой реакции на снижение доверия в отрасли, однако оно по-прежнему не находит объяснения с точки зрения моделей Barzel и Kenney и Klein. Согласно общепринятым концепциям дистрибьюторских цепочек в алмазной отрасли «ДеБирс» выбрала стратегию «блочных» продаж для снижения издержек на оценку алмазов. Однако разрушение доверия среди посредников не влияет на эти издержки. Поэтому, даже если такие поставщики, как «ДеБирс», не доверяют нижестоящим закупщикам, объяснение с точки зрения издержек оценки означало бы, что «ДеБирс» по-прежнему сопротивляется интеграции

в направлении понижения²⁸. Более приемлемое объяснение предлагает транзакционная экономика, согласно которой вертикальная интеграция возникает тогда, когда рыночная организация не может обеспечить безопасность сделок²⁹. По-видимому, пока торговля на основе доверия обеспечивала надежность, в отрасли многие годы преобладали дезинтегрированные цепочки, требующие меньших транзакционных издержек³⁰, однако теперь расчет транзакционных издержек изменился под влиянием снижения уровня доверия. Коротко говоря, разрушение дезинтегрированной дистрибьюторской цепочки в отрасли вскрыло реальные причины, поддерживавшие ее в течение многих десятилетий.

6.3. Источники доверия, его встроенность в систему и возможность измерения уровня доверия

Структурные изменения дистрибьюторской цепочки в алмазной отрасли вскрыли также противоречия в экономической социологии. Будучи архетипом системы, основанной на доверии, алмазная индустрия служила материалом множества исследований самих истоков феномена доверия, а также чрезвычайно плодотворных дискуссий в рамках как организационной парадигмы, так и институциональной теории.

²⁸ Фактически во многих описаниях деятельности «ДеБирс» отмечается, что компания на самом деле вкладывала много средств в измерения, оценку и учет каждого камня, проданного сайтхолдерам, что противоречит объяснению с точки зрения издержек оценки. Таким образом, прежние научные объяснения не вполне отвечают практическим наблюдениям.

²⁹ Развитие вертикальной интеграции в ответ на транзакционные риски, такие как разрушение взаимодействия, основанного на доверии, было основным прогнозом транзакционной экономики [42]. Обзор эмпирических исследований о верности прогнозов транзакционной экономики см. [43, 44]. Williamson рассматривает алмазную индустрию как пример, показывающий, что общественные отношения повышают безопасность рискованных сделок, которые иначе потребовали бы управления через вертикальную интеграцию [45].

³⁰ Действительно, поскольку в алмазной отрасли стоимость создается при условии продажи конкретного камня оптимальному покупателю (в этом цепочка создания стоимости в алмазном бизнесе подобна открытой бирже, как товарная биржа), постольку интенсивность стимулов и информационные потоки повышают эффективность рыночных организационных структур, противостоя тем самым вертикальной интеграции. Более подробное обсуждение эффективности дезинтегрированной организации цепочки создания стоимости в алмазной отрасли см. [8].

²⁵ Там же.

²⁶ Там же. Рр. 28–29.

²⁷ Там же.

Разрушение доверия в отрасли дает новый материал для этих дискуссий.

В своем знаменитом споре Mark Granovetter и Oliver Williamson рассуждали о том, встроены ли экономические отношения в общественную структуру или они вызываются экономическими силами. Granovetter считал, что сделки с алмазами «вплетены в тесное сообщество торговцев алмазами, которые пристально следят за поведением друг друга» [46, р. 492]. Williamson возражал, что «внешнее доверие между алмазными дилерами обманчиво... Организация этого рынка успешна потому, что санкции в системе затрат и выгод на этом рынке более эффективны, чем у конкурентов» [45, pp. 471–473]. Другими словами, Granovetter считал, что внутренние общественные отношения создали условия для сделок с алмазами на основе доверия, тогда как Williamson доказывал, что безопасность сделок с алмазами обеспечивается только надежной системой наказаний. Для Granovetter доверие является следствием общественных отношений. По мнению Williamson, торговцы просчитывают выгоды и риски от вступления в определенные сделки, и то, что выглядит как «доверие» (а Williamson называл это «рассчитанным доверием» [45, р. 453]), было на самом деле равновесием рынка, определяемым надежными санкциями.

Последние изменения в алмазной отрасли, похоже, доказывают правоту Williamson. Разрушение доверия произошло без каких-либо значимых изменений в соответствующих еврейских или индийских сообществах. Наоборот, экономические силы вызвали уменьшение экономических выгод от честного поведения и хорошей репутации, и разрушение доверия в большей степени является последствием эгоистичного расчета. Фактически Williamson еще в 1993 г. заметил, что благодаря развитию технологий в алмазной отрасли стало очевиднее, что «доверие в коммерции основано на расчете» [45, р. 473]. Он показал, что развитие коммуникативных технологий и другие новшества все более приближают рынок алмазов к остальным рынкам; возможно, он предвидел ограничения подхода с точки зрения общественных отношений и приоритетность аспекта эффективности при определении будущего отрасли.

Независимо от того, какие причины изначально определили уникальную структуру алмазной отрасли, нет сомнения, что одновременно происходили процес-

сы утраты доверия и развития вертикальной интеграции; согласно общепринятой теории, первый процесс влечет за собой второй. Однако для исследователей в области экономической социологии и внутренней социальной организации важнее то, что структурные изменения в алмазной отрасли оказывают реформирующее влияние не только на ее дистрибьюторские цепочки, но и на отрасль в целом, от компаний, участвующих в разведке и разработке месторождений, до магазинов, продающих ювелирные украшения. Учитывая, что вернуть прежний уровень доверия очень сложно, следует ожидать повышения уровня вертикальной интеграции. Вероятно, крупные розничные сети и добывающие компании, а также ряд крупных посредников получают больший контроль над цепочкой создания стоимости в данной сфере. Они будут продавать алмазы под своими брендами, надеясь на семейные связи, поддерживавшие алмазную отрасль в течение целого столетия. Можно сказать, что 47-я улица становится корпорацией.

7. Заключение.

Уроки аутопсии и поддержание доверия

Изменения в алмазной индустрии не прошли незамеченными. Возникали опасения, что рост недоверия подорвет самые основы этого бизнеса, и многие его представители призывали немедленно предпринять меры, чтобы остановить «снежный ком» отказов от сотрудничества. Критики нью-йоркского DDC надеются, что его новое руководство возродит доверие как к клубу, так и к его арбитражной системе (см., например, [18]). Лидеры алмазного бизнеса в Индии призвали своих соотечественников более ответственно пользоваться государственными льготными кредитами, не только чтобы избежать переполнения рынка и волны банкротств, но и чтобы восстановить традиционные механизмы управления кредитами и кредитоспособностью (см., например, [36]). Алмазные дилеры всего мира призывают «ДеБирс» и других поставщиков проводить более «стабильную» и «реалистичную» ценовую политику, чтобы обеспечить долгосрочную работу посредников, исторически всегда работавших с ними в партнерском сотрудничестве (см., например, [26]; simplesightholder@gmail.com). Возможно, изменения в среде как производителей, так и дилеров смогут предотвратить разрушение доверия и крах исторически сложившейся цепочки создания стоимости.

Однако если верны исторические аналогии Avner Grief, если прошлое может нас чему-то научить, то сотрудничество в алмазной сфере будет продолжать разрушаться. Эта аутопсия десятилетий существования отрасли, основанного на доверии, предоставляет нам уроки как в области экономики отрасли, так и проблемы поддержания уровня доверия.

Во-первых, и это самое главное, необходимо переосмыслить доминирующую в данный момент концепцию кооперации и разрешения споров в алмазном бизнесе. Представляются анахронизмом основополагающие работы Bernstein [1], Shor [3] и других авторов, в которых данная отрасль описывается как основанная исключительно на доверии в разрешении споров и обеспечении безопасности сделок, как отрасль, выработавшая собственную систему арбитража и не нуждавшаяся в поддержке государственных судов и законов. Рассматривая эти работы через призму истории, мы понимаем, что они описывали лишь временное положение вещей, что те системы сотрудничества основывались на стечении институциональных и исторических обстоятельств, но не были способны самоподдерживаться в долгосрочной перспективе. Следует пересмотреть и отношение к институтам арбитража в отрасли, поскольку надежное функционирование собственной системы арбитража, собственной системы законов и репутационных механизмов рухнуло под влиянием общепринятых коммерческих взаимоотношений и правоприменения.

Во-вторых, следует пересмотреть экономику алмазной отрасли. Вслед за Bernstein и Shor исследователи Barzel [38] и Kenney и Klein [39] предложили концепцию, которая получила широкое распространение, но уже не соответствует действительности. Система распределения, которую они объясняли через призму издержек оценки, теперь заменяется на вертикально интегрированные стратегии. Эти структурные изменения происходят не потому, что оценка качества алмазов стала менее затратной (нет доказательств тому, что издержки оценки уменьшились), а потому, что снизилась надежность разрушенной цепочки поставщиков. В упомянутых ранних работах не было отражено, насколько структура распределения полагалась на доверие между посредниками, и утрата механизмов доверия внутри цепочки поставщиков вызвала изменение структуры распределения. Ко-

ротко говоря, наше понимание алмазной индустрии с точки зрения экономики, как и с точки зрения права, лишь тогда становится верным, когда исторические изменения бросают вызов прежним концепциям.

В-третьих, в соответствии с транзакционной экономикой можно заметить, что отношения на основе доверия и вертикальная интеграция – вещи, взаимно заменяющие друг друга, и что вертикальная интеграция выходит на первый план после разрушения доверия. Фактически, учитывая, что каждая сделка с алмазами представляет собой сложную управленческую проблему и что вертикальная интеграция является самым надежным механизмом обеспечения сделки, представляется удивительным, каким образом отношения на основе доверия – на основе семейных связей, этнически однородных цепочек и многократных контактов – могли поддерживать торговлю алмазами в течение такого длительного времени. Развитие вертикальной интеграции в отрасли чрезвычайно интересно, но еще интереснее, каким образом отрасли удавалось так долго избегать интеграции. Говоря точнее, доверие, социальные связи и семейные фирмы могут поддерживать отрасль, избавляя ее от бюрократических недостатков вертикальной интеграции. Однако организационные недостатки вертикальной интеграции, несомненно, многократно увеличиваются с ростом модернизации рынка³¹.

В-четвертых, и это, возможно, интереснее всего, процесс развития и упадка доверия иллюстрирует как возможности, так и уязвимость экономики, основанной на доверии. Другими словами, как способность алмазной индустрии поддерживать сотрудничество, так и вероятное разрушение этого сотрудничества дают возможность задуматься о сделках, основанных на доверии, в современном мире. Репутационные механизмы и лежащие в их основе системы наказаний чувствительны к своему институциональному окружению, и изменения в технологиях, геополитике и культуре могут подорвать равновесие сотрудничества. Жизненный цикл сделок, основанных на доверии, предполагает, что успех зачастую ведет к упадку, поскольку взаимосвязи без участия государства растут, пока не достигнут предела своей величины.

³¹ Объяснение выгод и издержек альтернативных механизмов управления конкретно в сделках с алмазами и в более общем виде см. [8]; в целом см. [42].

На самом деле очень грустно видеть, как нечестность проникает в ту отрасль, которая стала примером развития доверия. С другой стороны, удивительно, что институциональные и исторические обстоятельства позволили этой системе доверия функционировать так долго. В мире, где сотрудничество – скорее исключение, чем

правило, где для поддержания сотрудничества и управления коммерцией необходимы институты правового принуждения, подобный (пусть и временный) пример торговли на основе доверия и самоподдерживающейся кооперации служит иллюстрацией разнообразия частных институтов и возможностей частного управления³².

Список литературы / References

1. Bernstein L. Opting out of the legal system: Extralegal contractual relations in the diamond industry, *The Journal of Legal Studies*, 1992, Vol. 21, No. 1, pp. 115–157.
2. Starr R. The Editorial Notebook; The Real Treasure of 47th Street, *N.Y. Times*, 26 March, 1984, available at: <http://www.nytimes.com/1984/03/26/opinion/the-editorial-notebook-the-real-treasure-of-47th-street.html>.
3. Shor R. *A Profile of Diamond People and Their History*, Philadelphia, PA, International Diamond Publications, 1993.
4. Shield R. R. *Diamond Stories: Enduring Change on 47th Street*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 2002.
5. Oltuski A. *Precious Objects: A Story of Diamonds, Family, and a Way of Life*, New York, Scribner, 2011.
6. Kanfer S. *The Last Empire: De Beers, Diamonds and the World*, New York, 1993.
7. Roberts J. *Glitter & Greed: The Secret World of the Diamond Cartel*, New York, Disinformation Books, 2003.
8. Richman B. D. Firms, courts, and reputation mechanisms: towards a positive theory of private ordering, *Colum. L. Rev.*, 2004, Vol. 104, pp. 2328–2368.
9. Richman B. D. How Communities Create Economic Advantages: Jewish Diamond Merchants in New York, *Law & Soc. Inquiry*, 2006, Vol. 31, pp. 383–420.
10. Rapaport M. GIA's Bribery Scandal, *The Rapaport Group*, 2005, available at: <http://www.diamonds.net/News/NewsItem.aspx?ArticleID=13569>.
11. Rapaport M. Synthetics: The Sale of Synthetic Diamonds as Natural Is Challenging the Integrity of Our Diamond Industry – What Should We Do About It?, *The Rapaport Group*, 2013, available at: <http://www.diamonds.net/Docs/Synthetics/Synthetics.pdf>.
12. Sherman A. *Synthetic Diamonds: Opportunity or Problem?*, 2014, available at: <http://www.diamonds.net/Docs/Synthetics/Synthetics.pdf>.
13. Whitehouse K. Diamond Store Owner Accused of Stealing Gems from Other Dealers, *N.Y. Post*, 5 April, 2017, available at: <http://nypost.com/2017/04/05/diamond-store-owner-accused-of-stealing-gems-from-other-dealers/>.
14. Even-Zohar C. Arbitration Justice in Absentia, *Diamond Intelligence Briefing*, 14 April, 2008.
15. Even-Zohar C. The Collapse of Trust-Based Commerce, *Diamond Intelligence Briefing*, 13 August, 2017, available at: <http://www.diamondintelligence.com/magazine/magazine.aspx?id=14430>.
16. Even-Zohar C. Bourse Leadership, Arbitrations, and Fraudulent GIA Certificates, *Diamond Intelligence Briefing*, 26 February, 2008.
17. Richman B. D. The Antitrust of Reputation Mechanisms: Institutional Economics and Concerted Refusals to Deal, *Virginia Law Review*, 2009, Vol. 95, pp. 325–387.
18. Even-Zohar C. DDC New York: A Bourse in the Service of its President, *Diamond Intelligence Briefing*, 2011, available at: <https://www.diamondintelligence.com/magazine/magazine.aspx?id=9862>.
19. Even-Zohar C. *From Mine to Mistress*, Rev. edition, 2007.
20. Milgrom P. R., North D. C., Weingast B. R. The role of institutions in the revival of trade: The law merchant, private judges, and the champagne fairs, *Economics & Politics*, 1990, Vol. 2, No. 1, pp. 1–23.
21. Klein B., Leffler K. The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *J. Pol. Econ.*, 1981, Vol. 89, pp. 615–641.
22. Rasmusen E. A simple model of product quality with elastic demand, *Economics Letters*, 1989, Vol. 29, No. 4, pp. 281–283.
23. Spar D., Burns J. Forever: DeBeers and US Antitrust Law, *Harvard Business School Case*, 2000, No. 9-700-082.
24. Zimnisky P. *De Beers Market Share to Rebound to 40% with Canada's Gahcho Kue Diamonds*, 2014, available at: <http://www.paulzimnisky.com/de-beers-market-share-to-rebound-to-40-with-canada-s-gahcho-kue-diamonds>.

³² Менее благожелательную интерпретацию развития и упадка доверия в алмазной индустрии см. [15, р. 8] («Стоит задуматься, как стало возможным, что за относительно короткое время, меньше чем за одно поколение, система, основанная на доверии, рухнула. Ее больше нет – и не будет».)

25. Richman B. D. Ethnic Networks, Extralegal Certainty, and Globalisation: Peering Into the Diamond Industry, *Contractual Certainty in International Trade: Empirical Studies and Theoretical Debates on Institutional Support for Global Economic Exchanges*, ed. V. Gessner, Portland, OR, Hart., 2009.
26. Even-Zohar C. A Splintering of the Pipeline: The Economic Threat of Synthetics on the Diamond Producers, *Diamond Intelligence Briefing*, 2015, available at: <http://www.thediamondloupe.com/depth/2015-07-20/splintering-pipelineeconomic-threat-synthetics-diamond-producers>.
27. Murphy V. Romance Killer, *Forbes.com.*, 2004, available at: <http://www.forbes.com/global/2004/1129/016.html>.
28. Shnidman R. Online Jewelry's Growth Restraint: US Jewelers Adapt to Online Challenges, *The Rapaport Group*, 2013, available at: <http://www.diamonds.net/News/NewsItem.aspx>.
29. Hofmeester K. Shifting trajectories of diamond processing: from India to Europe and back, from the fifteenth century to the twentieth, *Journal of Global History*, 2013, Vol. 8, No. 1, pp. 25–49.
30. Munshi K. Strength in numbers: Networks as a solution to occupational traps, *The Review of Economic Studies*, 2011, Vol. 78, No. 3, pp. 1069–1101.
31. Khanna S. After Years, Kathiawaris Outshine Palanpuris in India Diamond Biz, *DNA India*, 2008, available at: <http://www.dnaindia.com/india/report-after-years-kathiawaris-outshine-palanpuris-in-india-diamond-biz-1156574>.
32. Shah J. Palanpuris Have Rivals for Global Diamond Throne, *DNA India*, 2008, available at: <http://www.dnaindia.com/india/report-palanpuris-have-rivals-for-global-diamond-throne-1200102>.
33. Golan E. Financing in the Diamond Industry, *Idex Magazine*, 2013, available at: http://edahn.com/images/Financing_in_the_Diamond_Industry-IDEX_Magazine_Oct_2013.pdf.
34. Reserve Bank of India, *Master Circular-Rupee/Foreign Currency Export Credit and Customer Service To Exporters*, 2013, available at: https://rbi.org.in/scripts/BS_ViewMasCirculardetails.aspx?Id=8132&Mode=0.
35. Ashreena T., Ananthalakshmi A. Fearing Defaults, Banks Rein in Credit to Jewellery Firms, *Reuters*, 2015, available at: <http://in.reuters.com/article/india-jewellers-credit-idINKBN0KP0M020150116>.
36. Kothari S. Crunch Time for the Global Diamond Industry, *GemKconnect*, 2015, available at: <https://gemkconnect.wordpress.com/2015/07/02/crunch-time-for-the-global-diamond-industry>.
37. Greif A. *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade*, Cambridge University Press, 2006.
38. Barzel Y. Some fallacies in the interpretation of information costs, *The Journal of Law and Economics*, 1977, Vol. 20, No. 2, pp. 291–307.
39. Kenney R. W., Klein B. The economics of block booking, *The Journal of Law and Economics*, 1983, Vol. 26, No. 3, pp. 497–540.
40. Spar D. L. Markets: Continuity and change in the international diamond market, *Journal of Economic Perspectives*, 2006, Vol. 20, No. 3, pp. 195–208.
41. Kuryan V. De Beers Discount Deals Erode Diamond Prices, May Trigger Price War, *GemKconnect*, 2015, available at: <https://gemkconnect.wordpress.com/2015/10/27/de-beers-discount-deals-erode-diamond-prices-may-trigger-price-war/>.
42. Williamson O. E. *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press, 1975.
43. Shelanski H. A., Klein P. G. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1995, Vol. 11, pp. 335–361.
44. Macher J. T., Richman B. D. Transaction cost economics: An assessment of empirical research in the social sciences, *Business and Politics*, 2008, Vol. 10, No. 1, pp. 1–63.
45. Williamson O. E. Calculativeness, trust, and economic organization, *The Journal of Law and Economics*, 1993, Vol. 36, No. 1, part 2, pp. 453–486.
46. Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 1985, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.
47. *Diamond Dealers Club New York. DDC Membership Application, Declaration*, available at: <http://www.nyddc.com/membership.html>.
48. Richman: An Autopsy of Cooperation: Diamond Dealers and the Limits of Trust-Based Exchange, *Journal of Legal Analysis*, 2017, Vol. 9, No. 2, pp. 247–283.

Дата поступления / Received 15.03.2018

Дата принятия в печать / Accepted 30.05.2018

Дата онлайн-размещения / Available online 25.06.2018

© Ричман Б. Д., 2018. Впервые опубликовано на русском языке
в журнале «Актуальные проблемы экономики и права» (<http://apel.ieml.ru>), 25.06.2018
© Richman B. D., 2018

Ричман Б. Д. Аутопсия сотрудничества: алмазные дилеры и ограничения сделок, основанных на доверии
Richman B. D. An autopsy of cooperation: diamond dealers and the limits of trust-based exchange