

Введение

Цель исследования: Понять, как в элитных и профессиональных кругах формируются и распространяются новые языки, стандарты и институциональные нормы **без прямого маркетинга** – через работу с узлами влияния, культурными кодами и скрытыми сетями. В современных условиях именно **малые сети элит** часто задают новую повестку и вводят термины, которые затем становятся «дефолтными» для отрасли. В этой аналитической записке мы рассмотрим ключевые механизмы такого влияния: от теоретических концепций (сетевое влияние, каскады норм, диффузия политики) до практических кейсов (появление терминов вроде «единороги», «Web3», ESG и др.), а также дадим рекомендации для World Prosperity Fund (WPF) по созданию собственного институционального языка в сфере потоковой экономики.

Сетевое влияние элит и формирование норм

Элиты как «нормативные предприниматели». В теориях международных отношений и социологии политики закрепилось понимание, что новые нормы чаще всего продвигаются малой группой заинтересованных акторов – так называемыми *нормативными предпринимателями*. Финнемор и Сиккинг описали **«жизненный цикл нормы»**: на первом этапе возникает новая норма, которую продвигают энтузиасты (предприниматели норм); затем, после достижения «точки перелома», начинается **«каскад норм»** – быстрое принятие нормы многими участниками под воздействием социального давления и эффекта легитимности; наконец, норма **интернализуются**, то есть воспринимается как должное и не подвергается сомнению ¹ ². В этом процессе именно элитные сети часто выступают *инициаторами* и *усилителями* норм. Например, недавнее исследование глобального здравоохранения показало, что **think tank**-организации последовательно играют роль **«нормотворцев»**, **«нормопродвиженцев»** и **«нормо-интеграторов»** – вводят новые стандарты, содействуют их широкому принятию и воплощают их в конкретные рекомендации ³. Think tanks тем самым поддерживают внедрение и интеграцию глобальных норм на разных стадиях, работая в тесной связке с международными организациями (например, ВОЗ и ООН) ⁴.

Networked power – власть сетей. Концепция *сетевой власти* описывает, как сила перемещается от иерархий к сетям, где влияние зависит от узлов и связей. Небольшие группы людей или институтов, обладающие обширными связями (например, между бизнесом, правительством и наукой), способны незаметно направлять институциональные изменения. Такая власть проявляется не через публичные приказы, а через **установление стандартов и повестки**, к которым добровольно подключаются остальные, чтобы «не выпасть из сети». Юрист и социолог Дэвид Гревал назвал это явление *«network power»* – когда выбор стандарта (например, английского языка или технического протокола) получает силу за счёт массового подключения участников к сети. Аналогично, в профессиональных сообществах распространение **нового языка** или концепции приносит первопроходцам сетевую власть: другие вынуждены использовать новую терминологию, чтобы оставаться «в игре».

Политическая диффузия и «эффект нормы». Элитные сети управляют изменениями также через **мягкую координацию политики**. Исследования диффузии политик выделяют несколько механизмов, объясняющих, как нововведения распространяются между странами или организациями: (1) *обучение* – когда участники перенимают политику, увидев успешный опыт где-

то еще; (2) *эмуляция* – имитация «модели для подражания» ради соответствия международным стандартам; (3) *конкуренция* – стремление не отстать, если другие получают преимущества от новой политики; (4) *принуждение* – давление со стороны сильных акторов или условий (например, требования доноров) ⁵. Влияние элитных «супер-узлов» часто проявляется через первые три механизма – **социальное научение и подражание**. Например, если авторитетная структура вроде МВФ или Базельского комитета рекомендует новый стандарт, регуляторы в разных странах могут добровольно внедрить его (учась на экспертизе лидера и эмулируя «лучшие практики») без формального приказа. Такой «*эффект нормы*» означает, что изменение исходит с вершины и быстро становится общепринятым – достаточно, чтобы **несколько ключевых игроков** ввели у себя новую норму, и далее она по цепочке распространяется повсюду.

Создание нового языка и «обязательных» терминов

Нередко революция в мышлении начинается с появления **нового термина или концепции**, который неожиданно проникает во все презентации, отчеты и речи лидеров мнений. Ниже разберем несколько показательных примеров, **как новые слова вошли в элитный обиход и превратились в стандарты дискурса**, хотя изначально не имели массивной рекламной поддержки.

«Disruption» – от теории к мантре. Понятие «разрушительных инноваций» (*disruptive innovation*) ввел в 1997 г. профессор Клейтон Кристенсен, но по-настоящему культовым слово **«disruption»** стало спустя десятилетие, благодаря подхватившим его предпринимателям и инвесторам Кремниевой долины. В 2010-х годах возникло ощущение, что «либо ты совершаешь disruption, либо сам будешь разрушен». Журнал *New Yorker* метко заметил: «После выхода книги „Dilemma инноватора“ все либо дизраптят, либо становятся жертвами дизрапта. Появились консультанты по disruption, конференции и семинары на эту тему.. Университеты запускают программы „Disrupt or be disrupted“» ⁶. Иными словами, из узкой теории менеджмента *дизрапт* превратился в **обязательную идеологию бизнеса**. Каждый стартап стал позиционировать себя как «дизраптивный», а руководители традиционных компаний почувствовали давление говорить на языке «подрывных перемен», чтобы не прослыть отсталыми. Важную роль в популяризации этого языка сыграли **венчурные капиталисты** (например, Marc Andreessen, Peter Thiel и др.), чьи выступления и блоги продвигали идею, что «*software is eating the world*» и что святая обязанность – ломать старые индустрии. Так концепция, рожденная в академических кругах, через сеть влиятельных инвесторов и бизнес-лидеров была встроена в нормы корпоративной культуры по всему миру.

«Единороги» и язык венчурного капитала. Другой пример – термин **«unicorn» («единорог»)** для обозначения стартапа с оценкой выше \$1 млрд. Впервые этот яркий образ появился не в официальном отчете, а в частной **колонке на TechCrunch**, опубликованной 2 ноября 2013 г. инвестором Эйлин Ли ⁷. Ли условилась называть «единорогами» редкие успешные технологические компании, что подчёркивало их сказочную ценность. **Без всякой рекламы** слово подхватили сами же венчурные круги – оно удачно легло на потребность обозначить новый уровень успеха. Уже через пару лет разговоры об охоте за «единорогами» стали повсеместными в стартап-экосистеме. К 2020-м годам насчитывались сотни «единорогов», термин проник в отчёты *CB Insights* и *Bloomberg*, а в новостях встречались заголовки наподобие «страна N хочет вырастить своих единорогов». Примечательно, что появление слова **не сопровождалось никакой PR-кампанией** – его сила исходила от того, что им воспользовались

влиятельные игроки (инвестфонды, технологические СМИ) для описания явления, которое все пытались осмыслить. Как отмечал TechCrunch на десятилетие понятия, колонка Ли «помогла миру по-новому классифицировать стартапы», зафиксировав планку успеха ⁸. Это хороший кейс, как **новое слово, возникшее в узком профессиональном медиа, через сеть экспертов и журналистов стало глобальным стандартом отраслевого языка.**

«Web3» и «DeFi» – неологизмы из крипто-сообщества. Мир блокчейна дал нам примеры того, как **закрытые экспертные круги генерируют терминологию, которая затем выходит в мейнстрим индустрии.** Так, термин «Web3» (Web 3.0) придумал Гэвин Вуд, сооснователь Ethereum, еще в 2014 году для описания децентрализованного интернета нового поколения ⁹. Первое время идея оставалась нишевой, понятной лишь крипто-энтузиастам. Однако уже к 2018 году, с развитием экосистемы Ethereum и появлением реальных приложений, **Web3 стал популярным лозунгом** на профильных конференциях, а в 2020–2021 гг. его массово подхватили венчурные фонды Кремниевой долины. Andreessen Horowitz (a16z) опубликовали серию материалов и даже запустили фонд под брендом Web3, продвигая видение децентрализованного интернета как неизбежного будущего. В результате, хотя широкая публика еще смутно понимала отличие Web3 от просто Web, **термин уже прочно закрепился в лексиконе инвесторов, разработчиков и технополитиков.**

Похожая история с термином **«DeFi»** (децентрализованные финансы). Он **родился спонтанно в узком чате.** В августе 2018 года группа блокчейн-разработчиков (из проектов Set Protocol, 0x, Dharma и др.) в приватной переписке искала название для нового движения открытых финансовых приложений на Ethereum. Рассматривались варианты *Open Financial Protocols*, *Lattice Network*, пока кто-то не предложил сокращение *DeFi* – созвучное слову «defy» (*бросать вызов*) ¹⁰. Так в закрытой Telegram-группе появилось слово, которое затем стало названием целой отрасли. Уже к 2020 году объем средств в DeFi-протоколах исчислялся миллиардами, термин фигурировал в докладах банков и регуляторов, а в 2021-м *Oxford Dictionary* включил *DeFi* в список новых слов. Этот кейс ярко иллюстрирует, **как неформальная коммуникация небольшого круга экспертов способна запустить «вирусную» модель распространения понятия:** разработчики начали употреблять *DeFi* на профильных форумах, затем СМИ подхватили его как удобный тег для явления, и в итоге даже политики (напр. в обсуждении регулирования криптовалют) стали ссылаться на «сектор DeFi». Всё это – без централизованной рекламы, а благодаря **ценности нового термина**, который выразил суть технологического сдвига.

ESG и SDG – как аббревиатуры становятся глобальными стандартами. В сфере глобальной устойчивости новые термины зачастую иницируются **международными институтами** и распространяются «сверху вниз» через элитные сети компаний и государств. Пример – **ESG** (Environmental, Social, Governance), обозначающий критерии устойчивого развития бизнеса. Аббревиатура появилась в **докладе ООН «Who Cares Wins» (2004)**, где группа крупнейших финансовых институтов по инициативе генсека Кофи Аннана предложила интегрировать экологические, социальные и управленческие факторы в инвестиционные решения ¹¹. С момента публикации этого PDF-отчета термин ESG из узкого профессионального жаргона инвестсообщества шаг за шагом стал *де-факто* стандартом: сначала его приняли крупнейшие банки и фонды (подписав Принципы ответственного инвестирования), затем рейтинговые агентства начали рассчитывать **ESG-метрики**, а к 2020-м годам почти каждая публичная компания публикует **ESG-отчётность**. Важный нюанс: **никакой «рекламы» для ESG не было**, вместо этого работал **механизм нормотворчества элит**. ООН создала рамку, влиятельные инвесторы сочли ее ценной (частично из стремления улучшить имидж, частично видя материальные риски игнорирования экологии), и через *peer pressure* между корпорациями ESG-факторизация стала новым нормальным. Похожим путём пошла аббревиатура **SDG** (Sustainable Development Goals) – **Цели устойчивого развития ООН**, принятые в 2015 г. 17 целей развития на

период до 2030 г. Хотя SDG адресованы правительствам, они быстро проникли и в корпоративный сектор, в НКО, в городские стратегии. SDG стали своего рода *глобальным языком развития*: проекты и политики теперь обосновываются ссылками на конкретные цели (например, «в рамках вклада в достижение SDG 7 по чистой энергии»). За первые годы произошел сдвиг в мышлении – «ESG перестало быть просто разговором, а стало тем, что можно (и нужно) измерять», как отметили аналитики ¹². Аббревиатуры, придуманные в международных кулуарах, через механизмы soft power (добровольные обязательства, рейтинги, форумы) перешли в обиход элит **по всему миру**.

«Stakeholder capitalism» – возрождение концепции через Давос. Термин «*капитализм заинтересованных сторон*» не нов – о корпорациях в интересах всех стейкхолдеров (а не только акционеров) говорили еще в 1970-х. Но второе рождение и массовое признание эта идея получила благодаря **Всемирному экономическому форуму (WEF)**. Клаус Шваб, бессменный руководитель WEF, провозгласил *stakeholder capitalism* центральной темой Давоса-2020 («*Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World*» – так звучала тема встречи) ¹³. **3 тысячи глобальных лидеров** – от глав государств до топ-CEO – обсуждали в Альпах, как переосмыслить цель корпораций в пользу общества. В преддверии этого, в 2019 г., Ассоциация бизнес-кругов США (Business Roundtable) неожиданно выпустила новый манифест, где **провозгласила отказ от принципа «shareholder value превыше всего» в пользу ответственности компании перед клиентами, сотрудниками, сообществами и акционерами** ¹⁴. Всё это вместе создало **«каскад норм»**: за пару лет разговоры о stakeholder capitalism проникли из Давоса в залы заседаний правлений и на страницы экономических журналов. Появились **метрики «Stakeholder Capitalism Metrics»** (разработанные WEF совместно с крупными аудиторами) для отслеживания нефинансовых успехов компаний ¹⁵ ¹⁶. И хотя скептики указывают на размытость и «пустые разговоры», факт остается фактом – **лексика сместилась**. То, что вчера называли CSR или устойчивым развитием, теперь все чаще называют *«капитализмом заинтересованных сторон»*, придавая явлению более идеологический статус. Этот случай показывает, как **элитный форум (WEF)** целенаправленно продвигает концепцию: через декларации, партнёрства с корпорациями и освещение в медиаповестке формируется *новая нормативная рамка для бизнеса*. Давос использовал свое сетевое влияние, чтобы придать давней идее вид «ответа на вызовы современности», и судя по всему, **«в сознании глобальной элиты складывается консенсус, что stakeholder capitalism – это и есть ответ»** ¹⁷.

Вирусные модели распространения знаний

Здесь мы рассмотрим **каналы, по которым идеи распространяются быстрее, чем через открытые медиа**, создавая эффект вирусного (цепного) охвата в узких кругах. К таким каналам относятся *белые книги* и отчеты, закрытые рассылки, приватные мероприятия и экспертные клубы.

Белые книги и доклады как оружие идей. В отсутствие рекламных бюджетов **PDF-документ** может стать «вирусным», если его содержание резонирует с нужной аудиторией. Классический пример – **Bitcoin White Paper** Сатоши Накамото. В конце 2008 г. анонимный криптограф разослал по электронной почте 9-страничный документ под названием «*Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*» на несколько узких рассылок специалистов по криптографии ¹⁸ ¹⁹. Без пресс-релизов и СМИ, *лишь через обсуждение на форумах и в почтовых списках*, эта белая книга постепенно привлекла внимание энтузиастов, затем – инвесторов и прессы. Спустя 13 лет биткойн повлиял на глобальные финансы, а оригинальный PDF стал культовым артефактом (его даже загружали на правительственные сайты как символ технологического прогресса). **Прорыв биткойна совершился вне традиционного маркетинга**: документ, написанный на языке математики и

экономики, сам создал свою аудиторию, так как затронул болезненные темы (доверие к центробанкам, свобода денег) и дал элегантное решение. Этот случай вдохновил множество стартапов и проектов писать собственные white paper – вплоть до того, что наличие у проекта «вайтпейпера» стало признаком серьезности. Однако ключ к успеху – **не наличие PDF как такового, а попадание в сеть влияния, которая подхватывает идею**. В случае биткойна такой сетью стала международная комьюнити криптографов и киберпанков, тесно связанная через онлайн-форумы.

Другие организации также используют **открытые исследования как инструмент продвижения своих терминов и идей**. Консалтинговые компании *McKinsey*, *BCG*, *Deloitte* регулярно публикуют доклады, которые фактически вводят новые концепции в бизнес-лексикон. Так, McKinsey в 1990-х, изучая проблему управления персоналом, **ввела фразу «War for Talent» («война за таланты») – впоследствии она стала крылатой в HR-среде** ²⁰. Интересно, что это словосочетание появилось в качестве внутреннего названия исследования (1997 г.), затем стало названием книги (2001 г.) и уже потом – общим термином, которым оперировали директора по персоналу по всему миру, обсуждая дефицит кадров. Подобным образом **Boston Consulting Group** еще в 1970-е распространила понятие «*матрицы BCG*» (классификация бизнес-портфеля на «звезд», «дойных коров» и т.д.) – через свои отчеты и выступления консультанты привили целому поколению менеджеров новый язык стратегического анализа. *Без прямой рекламы*, опираясь лишь на репутацию экспертов и доверие руководителей к их идеям, эти компании сумели внедрить свои терминологии, которые живут десятилетиями. **Публикуемый отчет становится «вирусным», когда его начинают цитировать в презентациях, пересказывать на собраниях и фактически учат по нему новых сотрудников**. Такая модель опирается на *цепную реакцию в профессиональном сообществе*: прочитав любопытный отчет, топ-менеджер делится им с коллегами, те – со своими командами, и вскоре оригинальные идеи из этого отчета начинают внедряться в практику, а терминология – широко употребляться.

Закрытые рассылки и экспертные блоги. В эпоху информационного переизбытка **элитные группы ценят эксклюзивность информации**. Одним из инструментов стали приватные email-рассылки или закрытые каналы (Slack, Telegram), где небольшое число подписчиков – как правило, влиятельных – получают от кураторов отфильтрованную инсайдерскую аналитику. Например, существует феномен «**элитных новостных бюллетеней**»: такие рассылки, как *Stratechery* (о технoстратегии) или *Exponential View* (о технологиях будущего), несмотря на платный доступ, читаются тысячами лидеров индустрии и даже государственных деятелей. В них часто вводятся новые понятия или распространяются концепции раньше, чем они попадут в массовую прессу. Подписчики подобных рассылок получают *информационное преимущество* – и параллельно становятся носителями распространяемого языка. Если в выпуске бюллетеня автор убедительно описал новый тренд и дал ему название, то уже на следующей закрытой встрече где-нибудь в Кремниевой долине или на семинаре в фонде этот термин могут использовать, ссылаясь «как недавно писали в рассылке...». **Так знание, переданное по подписке, начинает циркулировать как новая норма среди тех, кто «в теме»**. Социальные сети также могут играть роль в вирусном распространении идей, но для элитного уровня большее значение имеет *куруемый контент*: закрытые LinkedIn-группы, экспертные чаты, Slack-сообщества по приглашению. Там язык может эволюционировать гораздо быстрее, чем на открытых платформах, благодаря высокому доверию среди участников и отсутствию шума.

Элитные клубы и off-the-record обмен опытом. Важнейшим фактором быстрого распространения норм является **неформальное общение лидеров**. Разнообразные **форумы и комиссии**, действующие без широкой огласки, создают безопасное пространство для обмена идеями, которые еще «сырые», но могут стать революционными. Например, ежегодная **Бильдербергская конференция** (Bilderberg Meeting) – собрание порядка 120–150 политиков,

бизнесменов и экспертов – проводится по правилу Chatham House (участники могут использовать информацию, но не раскрывать источники) и исторически была направлена на выработку **консенсуса западных элит** по ключевым курсам ²¹. Изначально целью было укрепление трансатлантического единства, а позднее – «*поддержание консенсуса вокруг свободного рыночного капитализма*» ²¹. В закрытой обстановке Бильдерберга могли зарождаться общие подходы, которые затем реализовывались в координированных действиях разных стран. Хотя конференцию окутывают теории заговора, ее реальный механизм влияния прозаичен: **люди, принимающие решения, лично встречаются и синхронизируют взгляды**. Возвращаясь домой, они уже говорят на одном языке с зарубежными коллегами, и это облегчает внедрение схожих норм. Аналогично, **Трехсторонняя комиссия** (Trilateral Commission), объединяющая элиты Северной Америки, Европы и Азии, с 1970-х стала площадкой, где обсуждались глобальные проблемы вне рамок официальной дипломатии. Там, в узком кругу, политики и интеллектуалы могли формировать общее понимание, скажем, экономических реформ – и затем проводить их у себя, зная, что в дружественных странах будет поддержка. Трехсторонняя комиссия выпустила в 1975 г. отчет «*Кризис демократии*», который многие считают идейным толчком к политике либерализации рынков и сокращения госрегулирования во многих странах в 1980-х. Опять же, *PDF прочли единицы, но через участников комиссии идеи просочились в правительства*.

Еще формат – **закрытые рабочие группы** при международных организациях. Например, **Group of Thirty (G30)** – клуб из ~30 выдающихся экономистов и центробанкиров – регулярно собирается для обсуждения финансовой архитектуры. Их доклады (например, о будущем цифровых валют или макрополитике) не обязательны к исполнению, но учитывая, что среди членов G30 – главы ЦБ, министры, руководители банков – рекомендации мгновенно трансформируются в действия на местах. Можно сказать, *G30 переваривает сложные вопросы и выдает консолидированное мнение элиты*, которое затем сказывается на решениях МВФ, ФРС, ЕЦБ и т.д. **Малые группы высокого уровня выступают «инкубаторами» языка и идей**, которые затем через их членов транслируются в крупные институты.

Таким образом, «**вирусность**» знаний в элитной среде обеспечивают: (а) **качество и новизна контента** (white paper, отчет) – идея должна быть содержательно сильной; (b) **закрытая аудитория лидеров мнений**, готовых присвоить эту идею; (c) **повторяемость и сеть** – обсуждение на нескольких площадках, цитирование в узких каналах, включение в повестку экспертных событий. При соблюдении этих условий новая концепция может «захватить» умы ключевых игроков куда быстрее, чем если бы ее продвигали через масс-медиа.

Супер-узлы влияния: think tanks, университеты, венчурные сети

Когда речь о **распространении стандартов и идей**, особое значение имеют **институции, которые можно назвать «супер-узлами» сети влияния**. Это структуры, обладающие широкими связями сразу в нескольких слоях – политика, бизнес, наука, медиа – и способные выступить точками экспансии для новых норм. Рассмотрим несколько типов таких супер-узлов и их роль.

Мозговые центры (think tanks). Аналитические центры существуют десятилетиями, но в современном глобальном управлении они стали *неофициальными фабриками норм*. Think tank совмещает экспертизу и способность быстро реагировать на запросы, оставаясь вне прямой бюрократии. **Исследование 2025 г. по глобальному здравоохранению** показало, что think tanks

действуют на всех стадиях диффузии норм – от генерации новой идеи до ее интерпретации под конкретные политики ⁴. Например, **RAND Corporation** в годы холодной войны во многом сформировала язык стратегии (концепции сдерживания, доктрина взаимного уничтожения и пр.), ее отчеты фактически становились руководством к действию для правительства. **Brookings Institution** и **Peterson Institute** влияли на экономическую политику США, вводя в оборот термины вроде «*новая экономика*» или обосновывая необходимость тех или иных реформ. На международном уровне **ВЭФ (WEF)**, хотя и форум, по функциям близок к think tank: он генерирует доклады (например, ежегодный *Global Risks Report*, где появились концепции «многополярного мира», «четвертой промышленной революции» и др.), которые затем цитируют лидеры как **рамку для обсуждения**. **Банк международных расчетов (BIS)** – своего рода think tank центральных банков – публикует ежегодные отчеты, формирующие повестку денежно-кредитной политики: его термины («*длинные финансовые циклы*», «*inflation targeting*» и т.д.) проникли во все ЦБ.

Think tanks часто играют роль **связующего звена** между академическими идеями и реальной политикой. Они проводят закрытые семинары для чиновников, тем самым обучая их новой терминологии. Например, **МВФ и Всемирный банк** организуют учебные программы для регуляторов – там вводятся стандарты (Базельские нормы, принципы ESG), и возвращаясь домой, участники становятся проводниками этих стандартов в своих институтах. Аналогично, **университетские центры** могут стать узлами влияния: яркий пример – **MIT Digital Currency Initiative (DCI)**. Этот центр при MIT в середине 2010-х принял на себя роль эксперта по криптовалютам и CBDC для центральных банков. Они приглашали регуляторов на воркшопы, писали технические записки. В результате, многие центробанки, ранее скептические, начали экспериментировать с цифровыми валютами после консультаций с MIT DCI. Тут мы видим комбинацию: **университет + эксперты отрасли + интерес со стороны регуляторов** – вместе они образуют сеть, внутри которой рождается новая «**нормативная повестка**» (в данном случае – что CBDC это важно и нужно).

Венчурные сети и корпоративные альянсы. Супер-узлами могут выступать и **неформальные коалиции бизнеса**. В техносфере, к примеру, **Andreessen Horowitz (a16z)** – не просто инвестфонд, а медиа-империя: блоги, подкасты, крипто-школы для регуляторов. A16z создали контент-платформу *Future*, где публикуют эссе экспертов о новых трендах, тем самым **влияют на язык технопредпринимательства**. Многие понятия в крипто и Web3 стали мейнстримом именно после того, как a16z публично их сформулировали и поддержали инвестициями. **Клубы компаний** – как, например, **GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)** или в Китае **BAT (Baidu, Alibaba, Tencent)** – через совместные лоббистские усилия тоже продвигают выгодные им концепции. Например, термин «*индустрия 4.0*» (четвертая промышленная революция) хотя и появился впервые на ярмарке в Ганновере (2011) в правительственной программе, получил широкое освещение, когда консорциумы больших технологических компаний стали продвигать стандарты IoT, роботизации под этим лозунгом. Они спонсировали исследования, участвовали в форумах – и вот уже политики в разных странах обещают «*внедрять Индустрию 4.0*», хотя изначально термин был локальной инициативой.

Международные сетевые структуры. В последнее время возникают **гибридные институциональные сети** – их сложно отнести к государственным или частным, они представляют собой *коалиции по интересам*. Например, **BIS Innovation Hub** – создан в 2019 г. Банком международных расчетов для совместных исследований финтеха. Это физически несколько центров (в Сингапуре, Гонконге, Швейцарии и др.), где группы от разных центробанков вместе тестируют технологии. По сути, BIS Innovation Hub стал супер-узлом для **быстрой диффузии технологических стандартов среди регуляторов**: если один центробанк разработал через Hub прототип, другие тут же перенимают опыт ²². За несколько лет через эту сеть прошли

проекты по цифровым валютам, регтеху, супертехнологиям – и участвовало более 15 центральных банков ²³. Это значительно ускоряет выработку **общих подходов**: вместо того, чтобы каждая страна шла в одиночку, они внутри узкой сети приходят к более-менее унифицированному решению, которое потом транслируется всему миру через публичные отчеты BIS. Другой пример – **Financial Stability Board (FSB)**: неформальная ассоциация регуляторов G20, фактически задающая глобальные стандарты финрегулирования. Когда FSB вырабатывает принцип (например, как регулировать стейблкоины), большинство стран внедряют его без принуждения, считая, что «так надо». Эти институты **«невидимы» для широкой публики, но формируют будущее** – как было сформулировано в задаче. Их сила в том, что они находятся на **стыке нескольких миров** (госорганов, бизнеса, экспертов) и могут быстро консолидировать мнения и знания.

Подытоживая: **супер-узлы влияния** – будь то think tank, университетский центр, венчурный фонд или гибридный хаб – работают как **усилители сигнала**. Новая идея, попадая в такой усилитель, **распространяется одновременно в несколько направлений** (власть, рынок, общество). Главное для стратегии влияния – *определить, какие супер-узлы в вашей сфере наиболее сильны, и либо заручиться их поддержкой, либо самому стать таким узлом.*

Новые институциональные сети: скрытые архитекторы будущего

В данной секции сконцентрируемся на конкретных структурах, упомянутых в постановке задачи, которые представляют **новый тип институциональных сетей**. Их особенность – они часто действуют «за кадром», без формальных полномочий, но их выводы и решения влияют на официальные политики и рыночные стандарты.

- **BIS Innovation Hub.** (Упомянут выше.) Это пример того, как **клуб центральных банков** решает вперёд всех опробовать инновации. Таким образом, когда тема (например, регулирование криптовалют или применение ИИ) еще спорная и нет общепринятых норм, **Hub позволяет выработать общее понимание и терминологию среди регуляторов**. Позже результаты проектов BISIH оформляются в отчеты BIS, которые носят рекомендательный характер, но фактически воспринимаются как стандарт. Благодаря этому механизму идея может пройти путь от эксперимента до глобального тренда очень быстро.
- **ВЭФ в Давосе.** Всемирный экономический форум позиционирует себя как «*международная организация сотрудничества государств и частного сектора*». Он показывает примеры **партнёрских сетей**: множество инициатив WEF (Альянс по климатическим финансам, Платформа по форме будущего труда и т.п.) объединяют компании, НКО, правительства вокруг выработки добровольных норм. Несмотря на отсутствие любой юридической силы, эти инициативы работают за счёт **престижа участия**: для компании почетно быть приглашенной WEF, и она старается соответствовать провозглашаемым принципам. Davos действует через *морально-репутационные* рычаги, создавая **«расплывчатые, но влиятельные» стандарты поведения** – будь то ESG-отчетность, метрики инклюзивного развития или кодексы этики ИИ. Механизм таков: на закрытых сессиях и в экспертных докладах формируется новый язык (скажем, «*Четвертая промышленная революция*» – термин, широко разошедшийся после Давоса-2016), затем он же транслируется через публичные панели и медиа. Благодаря этому, политики, бизнес-лидеры, журналисты

уезжают из Давоса с набором **новых модных слов**, которые потом весь год фигурируют в повестке.

- **MIT Digital Currency Initiative (DCI)**. Яркий пример **академической платформы**, взявшей на себя роль координатора развития стандартов. MIT DCI объединила ученых, разработчиков блокчейна и сотрудников ФРС/ЕЦБ и др. для изучения цифровых валют. Их закрытые круглые столы помогли **сформировать единый понятийный аппарат**: например, уточнить различие между *CBDC retail vs wholesale*, стандартизировать терминологию смарт-контрактов для юристов и банкиров. DCI также выпускала *technical papers*, которые регуляторы цитировали в своих докладах – т.е. **академическая легитимность** ускорила принятие новых идей. Многие центральные банки заключили партнерства с MIT (Банк Англии, Банк Канады), тем самым признавая ее ролевым узлом сети. **Вывод**: университеты могут стать скрытыми архитекторами норм, если сумеют привлечь обе стороны – и новаторов, и консерваторов – к совместной работе на нейтральной площадке.

- **G30 (Group of Thirty)**. Это **трансатлантическо-тихоокеанский совет** финансистов, куда входят, например, бывший глава ЕЦБ Марио Драги, бывший председатель ФРС Бен Бернанке, руководители крупных банков. G30 публикует по сути аналитические обзоры, но их особенность в том, что они отражают *консенсус наиболее влиятельных финансовых умов*. Например, доклад G30 по криптоактивам (2020) в умеренно-скептическом ключе создал тон для дальнейшей регуляторной дискуссии (многие центробанки потом ссылались на риски, отмеченные в том докладе). G30 не афиширует свою деятельность; их встречи закрыты. Но именно там, можно предположить, происходит «смычка» позиций: коммерческие банки и центробанки обмениваются аргументами, договариваются о терминологии, определяют, где «красные линии». После чего, уже в официальных стандартах (от Basel Committee, FSB и т.п.) мы видим отражение этой предварительной работы. В этом смысле G30 – пример **элитного координационного органа**, существующего неформально, но определяющего **правила игры до того, как они оформлены на бумаге**.

Все перечисленные структуры функционируют как «**тихие институты**». У них нет широкой публичности, но есть доверие элиты и экспертные ресурсы. Они работают по принципу: *собрать влиятельных людей – выработать добровольное общее решение – внедрить его через их организацию*. Это и есть «**скрытые сети, формирующие будущее**». Для стратегий вроде WPF важно учитывать существование таких сетей и взаимодействовать с ними, чтобы **либо встроить свои идеи** в их повестку, либо перенять их методы для собственной инициативы.

Ключевые механизмы: ответы на главные вопросы

Сформулируем ответы на поставленные вначале **ключевые вопросы**, обобщая теорию и кейсы:

1. Как **малые сети элит управляют институциональными изменениями, создавая эффект нормы**? Через **процесс каскада норм**: небольшая группа (think tank, клуб, комитет) выступает инициатором (нормативным предпринимателем) – продвигает новую идею в своём кругу. Если идея признается успешной/легитимной, она **закрепляется как норма внутри этой группы**. Далее через механизмы социального влияния (совместные декларации, обучение, личные связи) норма начинает **распространяться на более**

широкое сообщество профессионалов и институтов. Поскольку источник – элита – воспринимается как эталон или **источник авторитета**, остальные **имитируют и перенимают** норму ⁵. В результате, институциональные изменения (новая политика, стандарт, регуляция) проходят быстрее и с меньшим сопротивлением, потому что они подаются не как внешнее давление, а как *«естественное эволюционное развитие»*, уже одобренное лидерами мнений.

2. **Как новые концепции и термины закрепляются внутри экспертной среды быстрее, чем в масс-маркете?** За счёт **сосредоточенности коммуникации и доверия**. В экспертной среде участников мало, они чаще контактируют друг с другом лично (конференции, рабочие группы) или через специализированные каналы. Новая концепция, попавшая в этот круг, получает **интенсивное обсуждение** – например, в течение года десяток конференций может крутиться вокруг неё, пока массовые медиа ещё не обратили внимания. Эксперты склонны к **общему профессиональному языку**, поэтому удачный термин быстро подхватывается (никто не хочет *«отстать»* от тренда и не употреблять новый buzzword). Кроме того, у экспертов есть **«входной фильтр»** – они читают специализированные издания, отчёты, где и появляется новый термин. Пока широкая публика узнает о явлении постфактум (когда оно уже развернулось), **в узком кругу термин уже год как используется, отчего возникает ощущение, что «он был всегда»**. Пример – ESG: в инвестиционном сообществе термин стал стандартом уже к концу 2000-х, хотя широкая общественность обратила внимание на аббревиатуру только ближе к 2015, когда она попала в новости. Таким образом, **скорость закрепления в экспертной среде** определяется *плотностью профессиональных связей и мотивацией говорить на новом «кодовом» языке*, чтобы сигнализировать свою принадлежность к передовому мышлению.
3. **Какие инструменты дистрибуции идей работают лучше всего: PDF, рассылки, экспертные клубы, семинары?** Каждый из упомянутых инструментов эффективен, но на **разных стадиях распространения идеи**:
4. **Белые книги, исследования (PDF):** лучше всего на стадии **зародления идеи**. Позволяют четко оформить концепцию, придать ей видимость солидности. Хорошо работают, чтобы убедить **ранних последователей** (экспертов, аналитиков). Пример – Bitcoin White Paper, доклады WEF.
5. **Закрытые рассылки и e-mail/Telegram-каналы:** эффективны на стадии **первичного распространения среди информированных групп**. Дают ощущение эксклюзивности информации. Хорошо подходят для поддержания **регулярного контакта** с ключевыми стейкхолдерами (например, ежемесячная записка членам закрытого клуба с новыми тезисами – аудитория небольшая, но влиятельная).
6. **Экспертные клубы, кружки:** работают на стадии **формирования консенсуса**. Когда несколько лидеров мнений обсудили лично и сошлись в оценках новой идеи, это гораздо сильнее продвигает ее, чем сотня лайков в соцсети. Клубы также *социализируют* идею – участники берут на себя обязательство её дальше продвигать. Например, Bilderberg, G30 – после встреч участники фактически выступают агентами влияния консенсуса.
7. **Закрытые семинары, воркшопы:** полезны на стадии **внедрения на практике**. Когда идея уже признана, нужно разъяснить её более широкой, но все еще специализированной аудитории (чиновникам среднего звена, менеджерам корпораций). Семинары позволяют обучить, ответить на вопросы, снять скрытое сопротивление. Например, **политика diffusion** часто достигается именно через семинары «лучших практик», куда приезжают представители регионов/стран учиться у первопроходцев.

8. **Социальные сети (Twitter, LinkedIn) и публичные статьи:** это скорее *дополняющие инструменты*, которые важны на этапе **выхода идеи в открытое поле**. Для элитной стратегии они не первичны, но тоже нужны – закрепить термин уже во внешней коммуникации, чтобы *массовый сегмент экспертов* (те, кто не в узком кругу, но следят за трендами через СМИ) тоже его усвоил. Здесь хорошо подходят *статьи на HBR, Forbes, выступления на TED* – они переводят элитный дискурс на язык широкого профсообщества.

В общем, **лучший эффект достигается комбинацией:** сначала качественный контент (white paper) + целевая закрытая дистрибуция (рассылка/клуб) для генерации интереса и консенсуса, затем масштабирование через обучение и открытую публикацию.

1. **Как работают механизмы policy diffusion, когда идея из одного «супер-узла» становится глобальным стандартом?** Policy diffusion – это как волны от камня, брошенного в воду. *Супер-узел (центр)* – например, регулятор новатор в одной стране или коалиция, – **первым внедряет или формулирует политику**. Далее несколько сценариев:
2. **Добровольное заимствование (learning):** другие наблюдают успех или считают логику убедительной и **перенимают инициативу**. Например, Банк Англии запустил ранние climate stress-tests банков – через пару лет аналогичные тесты внедрили ЕЦБ, Банк Канады и т.д., ссылаясь на методику коллег.
3. **Нормативное давление (emulation):** тут играет роль престиж. Когда, скажем, ОЭСР объявляет набор принципов AI-этики, страны стремятся заявить о соответствии им, **подражая лидерам**, чтобы не показаться отсталыми. Часто имитация сопровождается риторикой: «*как принято в передовых экономиках...*».
4. **Конкурентное понуждение (competition):** если политика дает преимущества (например, налоговые льготы для инноваций привлекают бизнес), то другие вводят аналог, **чтобы не проиграть конкуренцию** за капитал или таланты. Так происходила, например, гонка за создание условий для финтех-«песочниц» – начиная с нескольких стран, за 5 лет большинство регуляторов ввели у себя регуляторные «sandbox», чтобы не отстать.
5. **Мягкое принуждение (soft coercion):** мощные акторы или сети могут *создавать условия*, при которых внедрение нормы почти неизбежно. Например, **ЕС через регуляции часто задает глобальные стандарты** – компании по всему миру соблюдают GDPR (европейский закон о данных), даже если их страны не вводили такого закона, просто потому что иначе потеряют рынок ЕС. Это пример уже *жесткого* механизма. Но есть и мягкий: международные банки знают, что соблюдение Базельских нормативов по капиталу – фактически требование для доверия на рынке, поэтому даже страны, не подписавшие договоров, их придерживаются, **чтобы получить доступ к финансированию**.
6. **Социальная заразность (social contagion):** иногда идея распространяется просто через **профессиональные сети**: люди читают одни и те же профильные новости, посещают те же ивенты, и «*в воздухе витает*» новая норма – постепенно большинство ее усваивает, даже не осознавая, откуда она пришла.

Таким образом, идея из центра может стать глобальной нормой, комбинируя эти механизмы. Важную роль играют **платформы координации**: ОЭСР, ООН, отраслевые ассоциации. У них нет власти заставить, но они служат форумом, где **супер-узел** (страна или организация-новатор) может презентовать свой опыт, а остальные – перенять. Ключевой фактор успеха – **траст и релевантность**: если источник идеи пользуется доверием (например, «**это рекомендации Всемирного банка**» или «**опыт Сингапура**»), то распространение идет быстрее. И наоборот, если идея идет снизу или с периферии, элиты могут ее игнорировать до поры до времени, пока она не «подтянется» через авторитетный канал.

1. **Как применить эти методы для WPF, чтобы за 3–5 лет создать собственный институциональный язык?** Этот вопрос – о **практических шагах**, которые WPF (World

Prosperity Fund) может предпринять, чтобы разработанные ими концепции в области «*потокowej экономики*» стали признанными нормами. Рекомендации:

2. **Идентифицировать и сформулировать ядро нового языка.** Первым делом WPF нужно четко определить, какие **новые термины или понятия** оно хочет ввести. Возможно, уже есть наработки – например, «*потокowa экономика*», «*потокowый капитализм*» и т.п. – их следует описать в **базовом white paper**. Желательно, чтобы это сопровождалось не только лозунгом, но и методологией, метриками. Так, чтобы любой эксперт, взяв документ, понял: «*ага, предлагается новая парадигма – вот её принципы, вот как она измеряется*». Этот white paper станет **фундаментом языка**.
3. **Создать экспертную коалицию или совет.** Для придания веса идеям WPF нужно привлечь **супер-узлы влияния** в партнеры. Например, можно образовать *консультативный совет WPF* из известных мыслителей или практиков (профессор топ-университета, бывший министр, успешный технолог). Их задача – **соавторство и амбассадорство** новой концепции. Когда у идеи есть несколько сторонников с громкими именами, ее воспринимают серьезнее. Это напоминает формат **think tank**, где наряду с постоянной командой есть внешние старшие эксперты.
4. **Использовать закрытые мероприятия для «продажи» идеи элите.** WPF может организовать ряд **круглых столов по Chatham House Rule**, приглашая на них ключевых представителей отрасли, регуляторов, международных организаций. На этих встречах в неформальной обстановке представлять идеи потокowej экономики, выслушивать критику, дорабатывать. Цель – чтобы влиятельные участники *ощутили сопричастность* к разработке новой концепции и начали использовать её элементы в своей работе. Например, если удастся, чтобы на таком закрытом семинаре чиновник из ОЭСР или Всемирного банка проникся и потом включил тезисы про потокowую экономику в свой доклад – это будет значительный прогресс.
5. **Создать информационное ядро: отчетность, рассылки, платформа.** WPF мог бы выпускать **ежеквартальный аналитический бюллетень** по тематике новой экономики. Рассылать его адресно: в министерства, центральные банки, крупные компании, топ-университеты. Содержимое – данные, кейсы, прогресс пилотных проектов WPF. Такая *рассылка поддерживает постоянный интерес* и формирует у получателей понимание терминов. Также можно запустить **онлайн-платформу знаний** (библиотека white papers, глоссарий нового языка, видеокomментарии экспертов). Это поможет тем, кто заинтересовался, легко найти материалы и освоить терминологию.
6. **Встроиться в существующие элитные сети.** Вполне возможно, что по смежной теме уже есть форумы – например, ОЭСР-группы по цифровой экономике, WEF Taskforce по будущему занятости или что-то в ООН (ЮНКТАД) по новой экономике. Нужно **налаживать сотрудничество**: предлагать свои доклады, выступления на их площадках. Например, добиться включения представителя WPF в панель на Давосе или региональном саммите – чтобы оттуда прозвучали новые термины. Или сотрудничать с каким-нибудь **крупным think tank** (скажем, выпустить совместный отчет с Brookings или со *Школой экономики и управления в Сингапуре*). Это придаст легитимности языку WPF и сразу **включит его в сеть распространения** через каналы партнера.
7. **Привлечь медийное внимание авторитетных изданий.** После того как базовое продвижение в экспертных кругах сделано, стоит инициировать публикации в **лидирующих медиа**: FT, Economist, Harvard Business Review, Foreign Affairs, MIT Tech Review – в зависимости от оттенка темы. Это должны быть статьи от имени влиятельных союзников WPF или интервью с ними, где упоминаются новые концепции. Таким образом, язык выйдет из тени в публичное поле с печатью авторитета. Важно, чтобы к этому моменту **внутри экспертного сообщества уже было понимание** идеи – тогда медиа воспримут это не как маргинальную новинку, а как зарождающийся тренд, заслуживающий освещения.

8. **Аккуратно использовать соцсети и массовый контент.** Как было отмечено, Instagram, Telegram, YouTube пригодятся, но скорее для *расширения аудитории на втором этапе*. Например, **Telegram-канал WPF** может аккумулировать новости и примеры потоковой экономики со всего мира, постепенно растя комьюнити, включая молодую профессиональную аудиторию. Instagram – менее профильный, но если есть визуальные истории (инфографика потоков, лица сообщества), то можно и там создавать образ движения. Однако основная аудитория элит сидит скорее в Twitter (X) и LinkedIn: там WPF стоит вести активность на английском и других языках, комментируя актуальные события через призму своей концепции. Так постепенно **новая терминология начнет ассоциироваться с текущей повесткой**: люди будут видеть, что, например, «*streaming economy*» фигурирует в разборе последних экономических новостей, и начнут пользоваться этим понятием сами.
9. **Найти практические пилоты для демонстрации.** Язык крепнет, когда за ним стоят **реальные кейсы**. WPF может инициировать 2–3 пилотных проекта, иллюстрирующих принципы потоковой экономики (например, в отдельном городе или отрасли). По итогам пилота – выпустить отчет с результатами на языке новой концепции. Это будет служить **образцом**: мол, вот как выглядит потоковая экономика в действии. Практики легче перенимают язык, когда видят его прикладную ценность.
10. **Вычислить горизонт 3–5 лет и ключевые точки контроля.** За три года WPF может добиться, чтобы **новый язык закрепился среди экспертов**, а за пять – чтобы проник в некоторые официальные документы или риторику лидеров. Для оценки успеха полезно задать KPI: сколько цитирований/упоминаний новых терминов вне WPF происходит ежегодно (например, в отчетах Мирового банка, или в речах министров, или в поисковой выдаче Google Scholar). Рост этих метрик будет показывать прогресс **нормативной диффузии**.

В целом, рецепт для WPF: **стать самому think tank-узлом, культивировать экспертную сеть вокруг своей идеи и активно сотрудничать с уже существующими элитными сетями**. Опираясь на инструменты аналитики и коммуникации (white paper + клуб + рассылка + медиа), можно за несколько лет превратить новую идею из маргинальной в мейнстримную среди лидеров мнений, а затем и на институциональном уровне.

Заключение

Новые языки и стандарты не возникают стихийно – за ними почти всегда стоит **целенаправленная работа влиятельных меньшинств**. Мы увидели, что элиты действуют как «*операторы системы норм*»: через свои сети они могут запустить каскад изменений, задав сначала тон в узком кругу, а затем распространив его на всех. **Без прямой рекламы, но благодаря авторитету, связям и качественному контенту**, малые группы формируют дискурс, который потом становится общепринятым.

Для организаций вроде WPF это означает большие возможности: грамотно применяя эти механизмы, можно **вписать свои идеи в «программный код» будущего**. Важно избегать конспирологического взгляда – речь не о тайном заговоре, а о *профессиональном управлении повесткой*. Элитные сообщества постоянно конкурируют за то, чья концепция станет новой нормой. И побеждает тот, кто предлагает своевременную идею, упакованную в убедительный язык, и сумеет быстро убедить достаточно влиятельных людей принять ее «по умолчанию».

Сегодня, когда скорость обмена информацией высока, а доверие – дефицитно, ставка на **сетевое влияние через узлы доверия** особенно оправданна. «*Вирусные*» белые книги, закрытые клубы,

новые термины – это инструменты не только бизнеса или политики, но и **социального прогресса**, если направлять их на конструктивные цели. В случае потоковой экономики применение этих уроков может означать, что через несколько лет мировые лидеры будут говорить на языке концепций, разработанных WPF, воспринимая их как естественный подход.

В конечном счете, обладание **собственным институциональным языком** – это приобретение **власти влиять на картину мира**. А как мы выяснили, такая власть формируется не громкой рекламой, а тонкой работой с **культурными кодами элит и невидимыми сетями распространения идей**. Следуя изложенным стратегиям, WPF имеет все шансы стать одним из тех «тихих архитекторов» будущих норм, чьи идеи сегодня известны избранным, а завтра станут общим местом для всех.

Источники:

- Finnemore, M., Sikkink, K. *International Norm Dynamics and Political Change* – теория «жизненного цикла» норм ¹ ²
- Zhang, Y. et al (2025). *Norm diffusion in global health governance: the role of think tanks* – роли think tank как norm entrepreneurs, promoters, internalisers ³ ⁴
- TechCrunch (2023). *10 years since the term 'unicorn' was coined...* – об истории появления термина «unicorn» ⁷
- Lepore, J. (2014). *The Disruption Machine* – критика и анализ феномена «disruption» ⁶
- Messari (2021). *The Origins of Web3...* – о том, как термин Web3 был введен и популяризован ⁹
- Russo, C. (2019). *What Is Decentralized Finance?* (CoinMarketCap) – история термина DeFi ¹⁰
- IBM (n.d.). *History of ESG* – происхождение термина ESG в докладе 2004 г. ¹¹
- IBM (n.d.). *History of ESG* – о роли SDG (2015) как глобальной рамки ¹²
- Brookings (2020). *Stakeholder capitalism arrives at Davos* – контекст возрождения stakeholder capitalism и Davos 2020 ¹³ ¹⁷
- Wikipedia. *Bilderberg Meeting* – цели и состав Бильдербергской группы ²¹
- McKinsey (2017). *Attracting and retaining the right talent* – упоминание происхождения фразы «war for talent» ²⁰
- Policy Studies Journal Blog (2025). *How do public policies diffuse...* – механизмы diffusion: learning, competition, emulation, coercion ⁵

¹ ² [library.fes.de](https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/5333873.pdf)

<https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/5333873.pdf>

³ ⁴ Norm diffusion in global health governance: the role of think tanks - PMC

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11938252/>

⁵ Policy Diffusion – Policy Studies Journal Blog

<https://psjblog.net/category/policy-diffusion/>

⁶ What the Gospel of Innovation Gets Wrong | The New Yorker

<https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>

⁷ ⁸ 10 years since the term 'unicorn' was coined, we've almost come full circle | TechCrunch

<https://techcrunch.com/2023/11/02/unicorn-tenth-anniversary/>

⁹ The Origins of Web3 And Why It Matters More Than Ever | Messari

<https://messari.io/report/the-origins-of-web3-and-why-it-matters-more-than-ever>

- 10 What Is Decentralized Finance?: A Deep Dive by The Defiant | CoinMarketCap
<https://coinmarketcap.com/academy/article/what-is-decentralized-finance>
- 11 12 The History of Environmental Social And Governance (ESG) | IBM
<https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history>
- 13 14 17 Stakeholder capitalism arrives at Davos | Brookings
<https://www.brookings.edu/articles/stakeholder-capitalism-arrives-at-davos/>
- 15 Over 150 companies implement sustainability reporting metrics
<https://www.weforum.org/stories/2024/01/stakeholder-capitalism-reporting-metrics-davos2024/>
- 16 World Economic Forum (WEF) Stakeholder Capitalism Metrics
<https://www.finpublica.org/world-economic-forum-wef-stakeholder-capitalism-metrics>
- 18 Cryptography Mailing List Emails | Satoshi Nakamoto Institute
<https://satoshi.nakamotoinstitute.org/emails/cryptography/>
- 19 Cryptography Mailing List - Satoshi Nakamoto
<http://satoshinakamoto.me/source/cryptography-mail-list/?order=asc>
- 20 Attracting and retaining the right talent | McKinsey
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- 21 Bilderberg Meeting - Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Bilderberg_Meeting
- 22 About the BIS Innovation Hub - Bank for International Settlements
<https://www.bis.org/about/bisih/about.htm>
- 23 Global Impact Award: BIS - Central Banking
<https://www.centralbanking.com/awards/7949051/global-impact-award-bis>