

# Как зовут вашего бога?

Великие аферы XX века. Том 2



Сергей Голубицкий



ФАКУЛЬТЕТ

Faculty of  
History and  
Sociology  
**ИСТОРИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ**  
**ФАКУЛЬТЕТ**

# Как зовут вашего бога?

Великие аферы XX века. Том 2



Сергей Голубицкий

ИСТОРИКА

**Сергей Голубицкий**  
**Как зовут вашего бога? Великие аферы XX**  
**века. Том 2**

## Глава 15. Хуцпа, которая потрясла мир



*Майкл Милкен*

Перевести с идиш слово «хуцпа» почти невозможно. Самый распространенный вариант – «наглость» – явно не передает полноты впечатлений. Более или менее ощутить «хуцпу» можно по любимой байке американских адвокатов: паренек убил своих родителей, а затем на суде со слезами на глазах обратился к присяжным с просьбой о помиловании на том основании, что он – круглый сирота.

История, с которой я начну второй «Великих афер», уникальна. И по размаху материального и морального урона, и по влиянию на судьбу Америки, и по своей неоднозначности дело Майкла Милкена не идет ни в какое сравнение ни с полуобразованными мошенниками Чарльзом Понци и Барри Минковым, ни даже со шведским спичечным королем Иваром Крёгером.

Майкл Милкен – это эпоха. Майкл Милкен – это революция в экономике и сознании целого государства. После дела Майкла Милкена Америка стала другой страной, где гражданский цинизм поднялся на новый качественный уровень. До Майкла Милкена фраза президента страны (Клинтона) о том, что он курил анашу, но не затягивался, была

немыслима. Милкен открыл миру «хуцпу», после чего все стало возможным под луной, даже бережное хранение чистой девушкой платья с пятнами до лучших и доходных времен.

При всем при этом Майкл Милкен был и остается примерным семьянином, человеком высоких нравственных принципов, удивительно нежным и заботливым родителем, наверное, самым выдающимся филантропом на нашей планете и бескорыстным благодетелем по-настоящему обделенных людей. Говорю это без всякой иронии, искренне. Уже более двух лет я внимательно изучаю биографию Милкена, однако до сих пор не могу дать однозначного ответа на вопрос: «Кто он самом деле? Бес или ангел?» В одном уверен: с легкой руки Милкена то, что начиналось как невинная «хуцпа», закончилось явлением миру нового Голема.

Об этом рукотворном существе писал в начале XX века мрачный мистик Густав Майринк: «Передо мной воскресает тогда легенда о сказочном Големе – об искусственном человеке, которого здесь, в пражском гетто, слепил когда-то из глины сведущий в Каббале раввин. Вложив ему в рот пергамент с магической формулой, он вдохнул в него бессознательную жизнь автомата. И подобно тому, как Голем снова стал истуканом, чуть вынули у него изо рта пергамент с тайными знаками жизни, так и все эти люди – кажется мне – должны бездушно рухнуть в то мгновение, когда у одного из них вытравят из сознания какое-нибудь ничтожное представление, незначительный импульс или даже бесцельную привычку, у другого – хотя бы только неясное, безотчетное упование на что-то туманное, неопределенное».

Майкл Милкен – феноменально одержимый человек. Не исключаю, что им, как и средневековым создателем Голема, двигали самые благие намерения. Не только теории Милкена, но и все его поступки несут яркую печать гениальности: это относится и к тому, как в течение 15 лет он держал на наркотической игле безумно рискованных «мусорных облигаций» все пенсионные и сберегательные фонды страны, и к тому, как после выхода из заключения он целиком отдался финансированию исследований в области онкологии и общенациональных образовательных программ. В любом случае рассказ о Милкене не

должен вестись ироническим, саркастическим, обвинительным или каким бы то еще ни было ёрническим тоном, как это принято почти повсеместно среди его критиков. Я также постараюсь удержаться от истерического восторга и боготворения – отличительных черт сторонников Милкена, которые и сегодня ни на йоту не изменили отношения к своему кумиру. Больше всего я хочу, чтобы читатель самостоятельно составил представление об этом человеке, чья история равно уместна и в книге «Великие аферы XX века» и в серии «Жизнь замечательных людей».

\* \* \*

В шестом издании фундаментальной Колумбийской Энциклопедии сказано так: «Майкл Милкен, урожденный Ван Нуис, американский финансист, прозванный «королем мусорных облигаций». Работал в компании Drexel Burnham Lambert Inc., где ввел в практику корпоративных поглощений и слияний использование долговых обязательств неинвестиционного класса. На пике успеха в 80-х годах о личном состоянии Милкена ходили легенды: по сообщению государственных агентств, Drexel заплатил ему 296 миллионов долларов в 1986-м и 550 миллионов – в 1987 годах. В 1989-м федеральный суд обвинил Милкена в нарушении федерального законодательства о ценных бумагах и вымогательстве. В 1990 году Милкен признал себя виновным в махинациях с ценными бумагами в обмен на отказ со стороны государства от более тяжких обвинений в инсайдерстве и вымогательстве. Он был оштрафован и приговорен к 10 годам тюремного заключения.

В 1991 году его срок был сокращен до двух лет тюрьмы и последующих трех лет испытательного срока. Милкену было пожизненно запрещено заниматься бизнесом, связанным с ценными бумагами, и после выхода из тюрьмы он служил консультантом по деловым стратегиям. Однако Комиссия по ценным бумагам и биржам пришла к выводам, что эта работа Милкена явилась нарушением условий

испытательного срока, и инициировала новый судебный процесс. В 1998 году Милкен добился заключения мирного соглашения с Комиссией, отдав правительству 42 миллиона долларов, которые получил в качестве компенсации за свои консультативные услуги с учетом процентов. Милкен страдает от рака простаты. В 1993 году он учредил фонд для финансирования научных изысканий по излечению своего недуга. В 1996 году Милкен создал «Универсум Знаний» (Knowledge Universe), компанию, предоставляющую образовательные услуги».

Несмотря на то, что суд над Милкеном состоялся более 10 лет назад, ожесточенные баталии не прекращаются ни на мгновение и сегодня. Майкла Милкена поминают то как бескорыстного героя-революционера (чуть ли не брата товарища Че), пекущегося о малых мира сего, то как последнего проходимца и негодяя. Предлагается рассматривать преследование Милкена со стороны генерального прокурора Джулиани (будущего мэра Нью-Йорка) в таком ряду: «Ленин против свободного предпринимательства» и «Гитлер против евреев». Ни больше, ни меньше.

Цитирую трактат «Великие личности и достижения, уничтоженные изменчивым человеческим духом»: «Энергичный финансист Майкл Милкен превратил американскую неконкурентоспособную и пораженную депрессией экономику в мировую державу». И далее: «Что случилось с блистательной героической личностью? Милкен и его компания не совершили никаких объективных преступлений. Наоборот, движимые добрыми намерениями, они принесли неисчислимые блага обществу. В самом деле, паразитическая элита, уничтожая невинного Милкена, сама творила разрушительные преступления не только против Милкена и компании «Дрексел», но и против всех американцев». Далее перечисляются те, кто сгубил героя: «Паразитический элитный класс, бесчестные политики, коррумпированные средства массовой информации, вооруженные бюрократы и судьи-карьеристы».

Высокообразованные апологеты Милкена стараются не бить по эмоциям и лишь смещают акценты в сторону морали («Милкен – символ жадности 80-х»), постоянно подчеркивая, что претензии к Милкену не носят уголовного характера, особенно после того, как государственный обвинитель пошел на отвод статей по вымогательству. В результате все

так называемые преступления Милкена оказались связанными с «несовершенством системы отчетности и бухгалтерии».

Перед тем как сложить с себя полномочия, президент Билл Клинтон собирался внести Милкена в знаменитый «президентский список помилований», однако в последний момент под мощным давлением со стороны Комиссии по ценным бумагам и судебных инстанций был вынужден исключить «короля мусорных облигаций» из числа 130 счастливицков. Это при том, что был помилован Марк Рич – чудовищный по цинизму аферист, укравший сотни миллионов долларов и просто сбежавший из страны (о нем – следующая глава).

Полагаю, пора, наконец, разобраться, что же сотворил на самом деле Майкл Милкен. Экономическое образование он получил в престижнейшей Школе Уортона (Wharton School). По собственному признанию, выдающийся финансовый успех пришел к нему не от особой гениальности, а благодаря усидчивости: Милкен всегда работал на порядок больше, чем остальные. В институте он возглавлял группу спортивной поддержки, был председателем студсовета, а по ночам зарабатывал на пропитание официантом в столовой. Последний факт особенно впечатляет, поскольку Милкен происходит из очень состоятельной семьи. Занимался Майкл, в основном, по вечерам, а днем торговал облигациями в одной из самых крупных инвестиционных контор того времени «Дрексел Бернхам Ламберт».

Милкен учился в Филадельфии, поэтому на работу приходилось ездить на рейсовых автобусах. Получался 15-часовой рабочий день. На торговой площадке Милкен появлялся в 4:30 утра и оставался там до половины восьмого вечера. Как пишет летописец героя Джей Эпштейн, Милкен завтракал бутербродом и газировкой. Обедал тем же самым. Никаких сигарет и кофе, не говоря об алкоголе.

К своей работе Милкен подходил не столько творчески, сколько скептически. В начале 70-х годов рынок долговых корпоративных обязательств почти полностью состоял из высоконадежных облигаций так называемого «инвестиционного класса», которые эмитировали избранные «голубые фишки» – компании с могучей капитализацией и долголетней историей. Получалось, что доступ к дешевому



финансированию был открыт лишь 600–700 компаниям, все остальные оказывались за бортом. Среднему и малому бизнесу Америки приходилось довольствоваться краткосрочными кредитами коммерческих банков по неприлично высокой процентной ставке. Как раз против такого положения дел и восстал Майкл Милкен. По крайней мере так он сам объясняет свое неодолимое революционное желание модернизировать рынок долговых обязательств и расширить его за счет облигаций неинвестиционного класса, так называемых «мусорных облигаций», junk-bonds.

Хотя Милкена и величают не иначе, как «королем мусорных облигаций», справедливости ради нужно сказать, что эти ценные бумаги существовали задолго до него. Было, правда, одно важное отличие: «мусорные облигации» традиционного образца принадлежали все тем же «голубым фишкам», которые в силу временных финансовых затруднений либо в результате изменения конъюнктуры рынка теряли высокий рейтинг, монопольно присваиваемый агентствами Moody's и Standard Poor's. Неслучайно такие облигации называли «падшими ангелами», fallen angels. Очевидно, что в подобных обстоятельствах эти бумаги полностью оправдывали свое «мусорное» название: ведь по ним почти никогда не производилось купонных выплат.

Прежде чем приступить к революционному преобразованию рынка облигаций, Милкен разработал теорию, которую стал активно пропагандировать клиентам «Дрексела». Теория покоилась на «трех китах»:

1. На рынке корпоративных долговых обязательств отсутствуют бумаги с высокой доходностью, которых явно не хватает многим инвесторам с повышенной терпимостью риска.
2. Бессмысленно ожидать, что «голубые фишки» запустят в обращение высокодоходные облигации – им и так замечательно жилось под заботливым крылышком рейтинговых агентств. Поэтому единственная возможность наполнить рынок этими самыми высокодоходными облигациями – позволить компаниям среднего и

младшего эшелона эмитировать собственные долговые обязательства.

3. Рейтинговые агентства, состоящие в сговоре с крупным капиталом, ложатся костью, лишь бы не допустить малый и средний бизнес на фондовый рынок. Главное орудие борьбы – завышение входной планки: для того, чтобы пробиться на рынок, нужно получить рейтинг инвестиционного класса, а чтобы получить этот рейтинг, нужно соответствовать по капитализации, срокам пребывания в бизнесе, числу сотрудников и так далее – условия, заведомо невыполнимые для молодых агрессивных фирм.

Крепко поразмыслив над создавшейся ситуацией, Майкл Милкен сделал революционный вывод: нужно создать параллельный рынок облигаций в обход рейтинговых агентств! Став на тропу войны, Милкен сразу же подкрепил свои действия символическим жестом: уговорил руководство Нью-йоркского «Дрексела» открыть подразделение – где бы вы думали? – в «Бeverли Хиллз» по соседству с Голливудом! Решение просто невероятное, если учитывать, что практически вся без исключения финансовая жизнь страны протекала на восточном побережье, а «Бeverли Хиллз» не только находился за тридевять земель от того места, где деньги лежат, но и был отмечен несерьезной, в глазах биржевых акул, печатью воздушного замка при фабрике грез (Голливуде). Тем не менее, 4 июля 1978 года, в День американской независимости и собственный день рождения, 32-летний Милкен добился перемещения департамента облигаций в Калифорнию. Вместе с должностью руководителя департамента он получил титул вице-президента.

Все события в жизни Милкена, помимо внешнего обоснования, почти всегда обладали внутренней мотивировкой, к тому же усиленной высокой долей трагизма: революционный символизм перемещения офиса в Калифорнию лишь дополнял основную причину: Майкл хотел быть рядом со своим отцом, который умирал от рака.

Костяк калифорнийского департамента облигаций составили Лауэлл Милкен, младший брат Майкла, юрист по образованию, закадычный друг

Питер Аккерман и Ричард Зандлер, личный адвокат. Именно перед этой революционной ячейкой была поставлена непосильная задача: практически с нуля создать новый рынок ценных бумаг.

Милкен предполагал, что трудности возникнут не с эмитентами, а с инвесторами. Оно и понятно: нет нужды уговаривать малый и средний бизнес эмитировать долговые обязательства с более высокими процентами, чем это делают «голубые фишки»: малый бизнес грезил во сне и наяву о том, как бы припасть к полноводному инвестиционному потоку, от которого его отлучили в силу родовых стигматов («мало каши ел»). Зато требовались невероятные усилия для того, чтобы убедить менеджеров сберегательных банков и пенсионных фондов отказаться от надежных облигаций инвестиционного класса, чтобы отдать предпочтение никому не ведомым серым лошадкам.

Милкен начал с того, что подготовил идеологическую базу грядущих перемен. Первым пунктом на повестке дня стояла дискредитация устоявшейся рейтинговой системы, и Майкл выдвинул четыре революционных тезиса:

### **Тезис 1**

*Вопрос:* «Что такое банк?»

*Ответ:* «Банк – это совокупность выданных им кредитов».

### **Тезис 2**

*Вопрос:* «Банки выдают кредиты, в основном, трем категориям – домовладельцам, фермерам и покупателям дорогих товаров. Всех их объединяет только одно: полная неспособность расплатиться по долгам при первом же экономическом кризисе. Спрашивается, насколько надежны банковские кредиты?»

*Ответ:* «Совершенно ненадежны».

### **Тезис 3**

*Вопрос:* «В какой мере залог покрывает предоставленные кредиты?»

*Ответ:* «На каждые 100 долларов, предоставленных в кредит, банк получает 1 доллар обеспечения, из чего следует, что кредиты практически не гарантированы».

#### **Тезис 4**

*Вопрос:* «Очевидно, что кредиты нельзя назвать безрисковыми, однако при этом облигации банков, эти кредиты предоставляющих, почти всегда получают высший инвестиционный рейтинг – AAA. Какой же вывод можно сделать о ценности такой рейтинговой системы?»

*Ответ:* «Ценность рейтинговой системы равна нулю, поскольку она представляет собой чистый обман инвесторов: ведь разориться может кто угодно, даже самый надежный сберегательный банк».

Однако просто заявить, что существующая рейтинговая система порочна, было недостаточно. Поэтому Милкен пошел дальше и подвел под свою теорию прочную научную базу. Ущербность рейтинговой системы Милкен усматривал в том, что она учитывала только показатели прошлых периодов и полностью игнорировала денежные потоки в будущем. Годовой баланс, история квартальных отчетов о прибыли, исправная выплата дивидендов и регулярных обязательств по облигациям – все это, конечно, хорошо, но только нет никаких гарантий, что ничего не изменится уже завтра: надежность в прошлом вовсе не означает надежности в будущем. Майкл Милкен прилагал невероятные усилия, чтобы внедрить эту мысль в сознание портфельных менеджеров, с которыми он встречался во время своих многочисленных выступлений на семинарах и конференциях, организованных по всей стране. «Для верной оценки надежности компании в будущем, – проповедовал Майкл, – нужно учитывать не только прошлые достижения, но и перспективы роста. Если у уважаемой компании с многолетней историей положительных достижений нет перспектив роста, то никакой рейтинг из трех «А» ей не поможет».

В качестве иллюстрации Милкен приводил истории сталелитейных и кораблестроительных компаний: казавшиеся непотопляемыми колоссы с гигантской капитализацией и активами пошли ко дну и очутились среди «падших ангелов» при первом же изменении конъюнктуры рынка.

Совсем другое дело – компании роста, *growth companies*, оперирующие в перспективных сферах – электронном оборудовании,

телекоммуникациях, авиастроении. Однако именно этим компаниям заказан доступ к дешевым заимствованиям на уровне корпоративных долговых обязательств. В результате многообещающий бизнес вынужден прозябать на краткосрочных и дорогих банковских кредитах.

Кто же этот бессердечный вахтер, заслонивший своей грубой тушей дорогу к светлому будущему Америки? – Система рейтингов. Свою задачу Милкен усматривал в восстановлении справедливости и создании таких условий, при которых малый и средний американский бизнес мог полноценно развиваться и одалживаться по достойным процентным ставкам. Очевидно, что для привлечения инвестиций в существенно более рискованый бизнес «мусорных облигаций» необходимо было повысить купонную ставку по сравнению с тем, что предлагалось по долговым обязательствам «голубых фишек». Милкен справедливо полагал, что для малого и среднего бизнеса повышенная ставка не станет проблемой, поскольку в любом случае облигации были на порядок привлекательней банковского кредита.

Главная задача: заставить портфельных менеджеров отказаться от неправильной привычки вкладывать деньги только в облигации инвестиционного класса. Одной повышенной ставки здесь было явно недостаточно. Дело в том, что портфельные менеджеры – люди наемные, и, помимо тщеславных импульсов и бонусов за высокие показатели, ими движут карьерные соображения. Судите сами: инвестируя доверенные ему деньги паевого, сберегательного или пенсионного фонда в долговые обязательства инвестиционного класса, портфельный менеджер мог лишиться премии, в случае, если та или иная компания объявляла дефолт и не платила по долгам. Однако менеджера не увольняли, поскольку он всегда мог прикрыться рекомендациями агентства Standard Poor's: «Вот, мол, смотрите – рейтинг AAA, кто ж мог предположить, что они разорятся?»

Совсем иное дело, когда менеджер на свой страх и риск закупал ценные бумаги не просто с низким рейтингом, а вообще без всякого рейтинга! Случись, не дай бог, дефолт, и менеджер прямиком отправлялся на биржу по трудоустройству. Из чего Милкен сделал вывод, что нужно найти таких менеджеров, для которых реальные результаты

инвестирования превалировали бы над карьерными страхами. Еще лучше, если бы от этих результатов зависела судьба самой инвестиционной компании. Майкл сразу углядел «своих клиентов»: таковыми стали малые и средние инвестиционные компании, истощенные в невыносимой конкурентной борьбе с крупными фондами и балансировавшие на грани банкротства. Единственный шанс для этих «малышей»: постоянно демонстрировать инвесторам повышенную доходность портфелей. А сделать это можно как раз только за счет высоких купонных ставок «мусорных облигаций» Майкла Милкена. Народ потянулся к революционеру, а Милкен приступил к обольщению.

Только теперь стал понятным тайный смысл выбора «Бeverли Хиллз» в качестве штаб-квартиры «мусорных облигаций»: ведь Голливуд – это заветная мечта средних американцев, к коим, без сомнения, принадлежали все провинциальные портфельные менеджеры. Требовалось гипнотическое действо по типу лекции Остапа Бендера о Нью-Васюках, и Милкен замечательно исполнил его, естественно, на уровне, о котором и не мечтал великий местечковый комбинатор (уж не дальний ли родственник Михаила Милкена легендарный Остап Ибрагимович?).

Шоу, которое Милкен ежегодно организовывал для портфельных менеджеров, съезжавшихся со всех уголков страны, поражает размахом и низковкусием, однако именно такое и нравилось скромным работягам биржевого мира: мероприятия Милкена на всю катушку пропагандировали «красивую жизнь», давая тем самым установку на перспективу: вот к чему нужно стремиться! Прямо в аэропорту Лос-Анджелеса участников Милкенского ежегодного фестиваля (именно так это официально называлось) встречали роскошные лимузины и развозили по апартаментам. Питались делегаты в дорогом и престижнейшем ресторане Chasen's. Развлекали их такие звезды, как Фрэнк Синатра, Кенни Роджерс и Дайана Росс. Для самых перспективных клиентов, контролировавших серьезные инвестиционные портфели, была разработана «спецпрограмма»: в бунгало № 8 отеля «Бeverли Хиллз» проходили вечеринки с участием «подающих большие надежды будущих кинозвезд», которых Милкен заимствовал в

модельном агентстве своего делового партнера. Была даже идея зафрахтовать сверхзвуковой лайнер «Конкорд» и этапировать участников фестиваля прямиком на Уимблдонский теннисный турнир, но что-то в этом плане не склеилось, и от него пришлось отказаться.

На фоне этих экстатических декораций портфельные менеджеры, удостоенные чести отметить на милкенском фестивале, подвергались четко выверенной мозговой и психологической атаке: выступления на конференциях и семинарах распределялись строго по направлениям. Сначала представители «перспективных быстро развивающихся компаний» рассказывали потенциальным инвесторам о достоинствах своего бизнеса и о головокружительных взлетах в самом скором будущем. Затем появлялись солидные политические и общественные фигуры (не ниже мэра или сенатора) и говорили о важности компаний роста для всей экономики страны и процветания американского народа. После чего на передовую выдвигался батальон именитых ученых-экономистов, и те на пальцах демонстрировали, что суммарная доходность «мусорных облигаций» в инвестиционном портфеле всегда оказывается выше, чем от вкладов в низкодоходные долговые обязательства с рейтингом AAA.

На этом этапе слушатели уже полностью созревали для того, чтобы повыкидывать из доверенного им портфеля все «голубые фишки» и перейти под знамена Дрексела и Милкена. Однако для верности наносились еще два удара: сначала генеральный директор какой-нибудь новой компании, добившейся впечатляющего успеха и национального обожания (скажем, Тед Тернер из CNN) откровенно признавал, что всем в своей жизни он обязан именно «мусорным облигациям» (к слову, в окружении Милкена эти бумаги никогда так не называли – только «высокодоходными облигациями»). Под занавес появлялся сам маг и кудесник Майкл и подводил итог одной из своих знаменитых эмоциональных и предельно убедительных здравиц.

Результат фестивалей превзошел всякие ожидания: в «мусорные облигации» Милкена потекли сначала сотни миллионов, а затем и миллиарды долларов. На глазах изумленной и разъяренной публики традиционного финансового бомонда расцветал совершенно новый

рынок. Новый и враждебный, поскольку он уводил средства от большого капитала.

Теперь самое время раскрыть механику успешного функционирования «машины Милкена». Ясно, что если б не было реальных фактов, то никакие «кинодивы» не сумели бы свернуть портфельных менеджеров с пути истинного. В том-то и дело, что факты были. Факты и достижения. Скажем, в 1986 году ни одна из компаний из гнезда Милкена, эмитировавшая высокодоходные долговые обязательства, не оказалась в дефолте: все до единой исправно расплачивались по своим текущим обязательствам! Невероятно, но факт. Кроме того, для всего рынка «мусорных облигаций» была обеспечена невиданная ликвидность. Это означало, что в любой момент можно было не только купить эти бумаги, но и с легкостью продать. Причем по практически неизменной цене. Это вселяло в портфельных менеджеров уверенность в завтрашнем дне и рекрутировало для Милкена все новых и новых клиентов.

Как же Милкену удавалось добиться столь впечатляющих результатов? Недаром говорят, что дьявол прячется в деталях! Именно в механизмах регулирования рынка «мусорных облигаций» и проглядывал юридически пикантный аспект. Почти весь рынок Милкена строился на искусственной имитации. Делалось это двумя способами. Во-первых, Майкл заручился поддержкой очень узкого круга финансовых воротил, чья общественная репутация заставляла, по меньшей мере, морщиться чистоплотных людей. Вместе с Милкеном «мусорный» суп варили: Иван Боэски, первостатейный уолл-стритовский разбойник (он-то как раз и сдал Милкена правосудию!); «подрывная квадрига»: Карл Икан, Рональд Перельман, Ти Бун Пикенс и Виктор Познер – люди, к которым испытывал персональную ненависть каждый генеральный директор компаний-«голубых фишек» (почему – скоро узнаете!); Саул Штейнберг, владелец крупнейшего оффшорного страхового конгломерата; Фред Карр и Карл Линднер (еще два «страховика»).

Вся эта компания вместе с самим Дрекселом и обеспечивала 70 % ликвидности рынка «мусорных облигаций». Выражаясь простым человеческим языком – группа доверенных лиц покупала и продавала ценные бумаги друг у друга. Один лишь калифорнийский департамент



Милкена проводил 250 тысяч (!!!) операций с бумагами ежемесячно! Транзакции осуществлялись между сотнями и тысячами кодированных счетов без указания имен продавцов и покупателей. И вот парадокс: система работала! Причем работала изумительно четко, не давая даже малейших сбоев. Рынок «мусорных облигаций» поражал стабильностью и уровнем доходов даже самых матерых ветеранов Уолл-стрит. В результате на «мусорных облигациях» Милкена поднялись 900 компаний, расцвели целые индустрии, которые сегодня составляют гордость американской экономики: кабельное телевидение (помянутый уже CNN и его создатель Тед Тернер), телефония (MCI – главный конкурент монополиста АТТ), региональные авиалинии, биотехнологии, медицинское страхование и компании дистанционного обучения. Без дешевых финансовых вливаний, которые обеспечивал Милкен, им бы никогда не удалось раскрутиться в столь сжатые сроки.

Если бы «мусорные облигации» использовались только для финансирования новых перспективных направлений, Милкену, рано или поздно, поставили бы памятник, а не отправили на 10 лет за решетку. Причем невзирая на многочисленные мелкие правонарушения, которые, ясное дело, сопровождали деятельность калифорнийского департамента. По словам безымянного труженика Уолл-стрита: «Не существует ни одной инвестиционной компании, которая хотя бы разок не нарушила строгих правил Комиссии по ценным бумагам». Проблема, однако, в том, что финансирование с помощью «мусорных облигаций» по большей части использовалось совершенно для иной цели – для LBO.

За этой жуткой аббревиатурой скрывается самый большой кошмар корпоративного истэблишмента – Leveraged Buy-Out, «кредитный выкуп» – шакалья атака на раненого льва. В роли льва выступали «голубые фишки», а шакалили как раз ребята из стаи Милкена, в первую очередь, вышеупомянутая «подрывная квадрига». Смысл кредитного выкупа: маленькая, но очень наглая компания покупает контрольный пакет акций какого-нибудь столпа экономики с миллиардной капитализацией и столетней историей. При этом налетчик не использует свои деньги (да и откуда у него такие суммы!), а берет их в кредит. Залогом под кредит служат сами акции компании-жертвы. Как читатель

уже догадался, деньги на кредитный выкуп поступали от «мусорных облигаций». Майкл Милкен разработал для Бозски, Познера и Икана со товарищи замечательный механизм, который позволял после удачного налета с легкостью покрывать задолженность по «мусорным облигациям»: атакованная «голубая фишка» полностью раздербанивалась в том смысле, что тут же распродавались ее самые сочные активы. Большая часть полученных денег оседала в карманах налетчиков, остальное шло на обслуживание долга.

Самым омерзительным налетчиком слыл майамский делец Виктор Познер, поднявшийся в возрасте 20 лет на спекуляциях недвижимостью. У него были пара классов начального образования и могучий опыт уничтожения традиционного бизнеса: он скупал акции, получал контроль над компанией, обдирал ее как липку и выбрасывал на улицу вместе со всеми миноритарными акционерами и сотрудниками. В «Дрекселе» за Познером закрепилась кличка «Мидас наоборот»: в отличие от фригийского царя Познер при малейшем прикосновении превращал золото в грязь. Самым скандальным его налетом стала атака на инженерно-строительную компанию «Фишбах». Вся операция проходила под финансовым контролем Милкена, который не только обеспечил размещение «мусорных облигаций» Познера, но и принял непосредственное участие в «паркинге» – уголовно наказуемой штуке, хорошо знакомой нашему отечественному предпринимателю. В самом широком смысле паркинг предполагает временную передачу без документации денежных средств дружественным структурам. В истории с «Фишбахом» акции для Познера по просьбе Милкена скупал Иван Бозски.

Как бы там ни было, но именно кредитный выкуп с помощью «мусорных» облигаций заставил весь экономический, финансовый и политический истеблишмент объединить усилия и выступить единым фронтом против Майкла Милкена и Дрексела. Сначала в Сенат и Конгресс посыпались сотни жалоб от самых влиятельных предпринимателей и общественных деятелей. Начались бесчисленные расследования, в результате чего уже в ноябре 1986 года в Конгрессе было проведено 30 законодательных инициатив, налагающих

ограничения на инвестиции в безрейтинговые («мусорные») облигации. В 12 штатах приняли законы, запрещающие кредитный выкуп.

Затем в ход пошли уголовные разбирательства. Борьбу возглавил госпрокурор Рудольф Джулиани, прославившийся своей непримиримой борьбой с итальянской мафией. Первым свернули в бараний рог Ивана Боэски. Он сумел выторговать у правительства 3 года тюрьмы и штраф в 100 миллионов долларов в обмен на дачу любых нужных показаний против Милкена. Очень помогли следствию бухгалтер Боэски Сетраг Мурадян и главный трейдер самого Милкена – Джим Даль. Но даже при таком раскладе из 98 обвинений, выдвинутых против Милкена, до суда не дожило ни одно. В обмен на обещание отказаться от преследования брата Лоуэлла Майкл Милкен согласился признать себя виновным по 6 пунктам, в которых не было ни инсайдерской торговли, ни взяток, ни рэкета, ни незаконных манипуляций рыночными ценами (все эти обвинения проходили по делу Боэски), а лишь дача ложных показаний в деле с компанией «Фишбах», скрытое владение акциями МСА (паркинг), мошенничество с почтовыми отправлениями, помощь в заполнении ложной налоговой декларации и пособничество Боэски. Однако и этих шести пунктов хватило на то, чтобы 40-летняя судья Кимба Вуд дала Милкену 10 лет тюрьмы, штраф в один миллиард сто миллионов долларов (!!!) и пожизненный запрет заниматься финансовыми операциями.

\* \* \*

Милкен отсидел 22 месяца. Сразу после освобождения у него диагностировали рак простаты в последней стадии с прогнозом – один год жизни. Милкен стал полным вегетарианцем, занялся йогой, медитацией и... вновь добился невозможного: болезнь отступила!

Милкен учредил крупнейший негосударственный онкологический исследовательский институт, в который инвестировал более ста миллионов долларов, а также создал агломерат образовательных компаний – «Универсум Знаний». Самая последняя филантропическая

инициатива Милкена называется – Центр ускорения медицинских решений.

Интересная получилась концовка для главы, открывающей второй том «Великих афер XX века», не правда ли? Мне лишь хотелось продемонстрировать читателю, что в реальной жизни не бывает однозначных суждений и тем более приговоров.

## Глава 16. Яйцо Кощея



*Марк Рич*

### Наш буржуин

15 августа 1983 года любимая газета советского народа «Известия» опубликовала передовицу под хлестким заголовком «Откровенный шантаж», в которой в очередной раз заклемила позором рейгановскую администрацию. В передовице говорилось о том, что «преследование Марка Рича представляет собой откровенный шантаж и попытку вмешательства во внутренние дела западноевропейских государств под угрозой введения экономических санкций». Изумленные читатели так и не поняли, о чем, собственно, речь, однако прониклись тревогой за судьбы детанта (по-нашему, «разрядки международной напряженности»).

К большому сожалению, советский вопль в защиту Марка Рича прозвучал всуе: американцы не прислушались и уже через месяц после выхода «Известий» выдали ордер на арест отважного предпринимателя. Однако просчитались, недооценив бойцовский характер бизнесмена: Марк Рич взял да и утёк в лучших традициях большевиков-

подпольщиков: в сентябре 1983 года вместе со своим партнером и другом Пинхусом Грином, по кличке «Розовый», пересек в неизвестном месте границу Соединенных Штатов и поселился в такой свободолобивой стране, как Швейцария, знаменитой в те годы лояльностью к беглым аферистам. Это потом швейцарская полиция будет собственноручно кидать в застенки пришлый торговый люд (особенно из СНГ), а в начале 80-х обвинения в уклонении от уплаты налогов, взяточничестве, рэкрете и торговле с «врагом нации» (аккурат полный букет Марка Рича) никоим образом не служили поводом для экстрадиции. Путь домой Марку был заказан: Дядя Сэм постарался, чтобы ксерокопированный портрет Рича навеки поселился в горячей десятке самых опасных международных преступников, объявленных в розыск Интерполом.

Изгнание растянулось на долгие 17 лет – Марк очень страдал. От горя он даже сменил гражданство: сначала на испанское, затем (до кучи) – и на израильское. По большому счету, изгнание продолжается и сегодня, несмотря на то, что все формальные препоны устранены: 13 января 2001 года в одиннадцать вечера – за час до того, как навсегда покинуть Белый Дом, пока Хиллари спешно паковала казенное кухонное серебро, Билл Клинтон подписал помилование Марка Рича. И хотя так называемое *eleventh-hour pardon*<sup>[1]</sup> окончательное и пересмотру не подлежит, Марк Рич не спешит на родину: уж очень ему боязно.

Хотя на официальном уровне худшее, что грозит Марку Ричу, – это посадка самого Билла Клинтона: Конгресс и Сенат энергично продвигают расследование мотивов, по которым бывший президент Америки заочно амнистировал не просто афериста, а человека, обвиняемого в государственной измене. Страсти разыгрались нешуточные. Говорит прокурор Санди Вайнберг: «Уму непостижимо! Торговать с врагами – само по себе чудовищное занятие, демонстрирующее без прикрас подлинное отношение Рича и Грина к своему американскому гражданству. Тому, что совершил Клинтон, нет оправдания. Его помилование разрушает всю систему».

Как же наш герой умудрился настроить против себя не то что американскую Фемиду, а – о ужас! – и главного бультерьера-

олигархоборца, тогдашнего прокурора Нью-Йорка, Рудольфа Джулиани? Ведь именно подпись Джулиани гордо красуется под 52-страничным государственным обвинением MS-0013/1B, пустившим жизнь преуспевающего трейдера наперекосяк. К этому обвинению мы еще вернемся, а с самим Джулиани читатель «Афер» знаком: это он утопил великого и ужасного короля мусорных облигаций Майкла Милкена, а заодно и проклятие Уолл-стрита Ваню Бойского. Но то было в самом начале 90-х, а теперь мы узнаем, что руку Джулиани набил еще в 1982 году, когда обложил сырьевого трейдера Марка Рича красными флажками.

А начиналось все так красиво...

### **Мальчик, который умел считать**

В биографии, рассказанной самим Марком Ричем, звучат до боли знакомые нотки: родился он 18 декабря 1934 года в бельгийском городе Антверпене в семье бедного (по версии ряда журналистов – очень богатого) торговца металлоломом. В Антверпене Марка Рича звали Марком Райхом, однако в 1940 году (прямо накануне майской оккупации Бельгии Германией) семья перебралась в Соединенные Штаты и переименовалась в Ричей, дабы не провоцировать новых соотечественников: в фамилии Райх легко заподозрить немецкие корни. Бедный старьевщик папа Рич открыл в Канзас-Сити ювелирную лавку и скоро разбогател по-серьезному, поэтому с образованием сына проблем не было. Мальчик Марк обладал экстраординарными способностями, однако в школе учился просто чудовищно: его постоянно тянуло на улицу, туда, где кипела жизнь и напрашивались гешефты. Эта улица и стала его главным университетом. Скитаясь по свету, Марк легко выучил французский, английский, немецкий, испанский и иврит. Вряд ли таких результатов ему удалось бы достичь, сидя за партой.

В 1950 году Райхи-Ричи перебрались в Нью-Йорк. Марка вынудили поступить в местный университет, где он продержался самую малость: если уж провинциальные улицы Канзас-Сити казались Марку

привлекательней Александрийской библиотеки, то что говорить о Парк-авеню, Уолл-стрите и площади Таймс на Манхэттене?! После отчисления из вуза Рич практически сразу определился с призванием: торговать, торговать и еще раз торговать! Как и полагается хорошему сыну, Марк пошел дальше отца-лавочника и по масштабу, и по концепции. Во-первых, товар, который можно пощупать, – неправильный товар. Во-вторых, товара должно быть много, желательно сотни и тысячи тонн, он должен быть недоступным, лежать где-то за тридевять земель, а то и вовсе отсутствовать. Торговать же нужно отношениями и бумагами, эти отношения оформляющими. Так Марк Рич стал сырьевым трейдером.

В 1954 году он отправился на собеседование к легендарному Людвигу Джессельсону, возглавлявшему отдел трейдинга металлами в знаменитой по тем временам конторе Philipp Brothers. Людвиг сам был ребенком улиц и больше всего ценил в «птенцах своего гнезда» жизненную хватку (то, что американцы называют «драйв»), хитринку, замешанную на смышленности, и скорость реакции – как раз те качества, которые позволяют победить в уличной драке и преуспеть на бирже. Глаза юного Марка светились дерзкой иронией и осторожной наглостью, хорошо знакомыми Джессельсону с детства, мозг генерировал «схемы», заточенные на мгновенное обогащение, а считать он умел как бог. Джессельсон надиктовал Ричу полдюжины шестизначных цифр, попросил перемножить их в уме, а затем извлечь корень – все это желательно без бумаги. Марк ухмыльнулся и выдал готовый ответ. Джессельсон чуть не свалился со стула и в обход всех формальностей и бумажной волокиты прорычал: «You are in!!!»<sup>[2]</sup>.

Герберт Хаттон, другой именитый трейдер Philipp Brothers, описывает достоинства молодого Рича в том же ключе: «Ни у кого в компании не было такой памяти, как у Марка. К тому же он был прирожденным игроком и везунчиком: его сделки никогда не давали осечек. Прежде чем идти на риск, он все тщательнейшим образом рассчитывал».

Рич начал свою звездную карьеру простым lehrling, биржевым подмастерьем, с окладом 60 долларов в неделю. Его первая



самостоятельная сделка была по ртути. Во время корейской войны США испытывали серьезную нехватку этого стратегического сырья, поэтому цены на ртуть выросли до небес. Марк проторил дорожку к сердцам двух крупнейших производителей ртути, в результате чего через Philipp Brothers пошел основной поток их продукции. Что это означало, думаю, объяснять не надо. Только не спрашивайте меня, как двадцатилетний паренек добился благосклонности высших менеджеров двух промышленных гигантов, которые предпочли безвестного Lehrling множеству именитых претендентов на ртутную руку и сердце. Главное, что после такого достижения Марк получил повышение, а Джессельсон прилюдно зачислил его в свои сыновья.

В 1958 году Джессельсон направил Рича на Кубу закорешиться с новым режимом Фиделя Кастро. До революции и свержения Батисты Philipp Brothers энергично скупал кубинские никель и медь. Поначалу Марк держался осторожно и даже боязливо: видно, начитался в детстве книжек про Робеспьера и гильотину. Но очень скоро понял, что договариваться с коммунистами – сплошное удовольствие: красные комиссары в теории проклинали мировой империализм как абстрактное явление, однако на уровне бытового общения покладисто и энергично складывали ладошки корабликом (в одну ладошку не умещалось). В результате Рич раздобыл для родной компании не только подтверждение прежних договоренностей по поставкам сырья, но и новые, гораздо лучшие условия. Так в практике юного трейдера окончательно закрепился главный инструмент всей его будущей деловой активности – Его Величество Откат. «Марк искренне полагал, что на Кубе не существует никаких правил ведения игры, – вспоминает Билл Шпайер, трейдер, работавший с Ричем рука об руку во время кубинского кризиса. – Он вернулся в Нью-Йорк, обогащенный новыми знаниями».

Искренне сомневаюсь, что папа Рич и папа Джессельсон загодя не поделились с сыном своим самым сокровенным знанием о главном двигателе мировой торговли и личного карьерного успеха. Скорее всего, Марк прибыл на Кубу уже хорошенько подкованным, горя желанием испытать на практике могучее оружие. Как бы там ни было, кубинский успех оказался головокружительным, а Марк Рич получил новое

назначение: возглавил отделение Philipp Brothers в Боливии. Во время очередной поездки с отчетом в Нью-Йорк так же случайно, как и всё в его жизни, Марк Рич познакомился с Денизой Джой Айзенберг, ни больше, ни меньше – наследницей обувной империи «Флоршайм». В 1966 году они поженились.

Следующий – 1967-й – год стал для Рича переломным. Philipp Brothers, руководствуясь какими-то своими, никому не понятными критериями, перевел Марка Рича из Ла-Паса в Мадрид, сформировав, однако, немислимую команду: вместе с Ричем в Испании должен был работать другой трейдер, Пинхус Грин, по прозвищу «Розовый» (Pinky). На первый взгляд, дуэт был еще тот. Общего между Ричем и Гринем была только национальность. Все остальное – полярная противоположность: Марк – элегантный, всегда одетый в дорожные итальянские костюмы, обходительный в обществе, веселый, говорливый и с юмором, да к тому же обворожитель женщин, откровенный ловелас. И рядом с ним «Розовый» Пинхус: ортодоксальный еврей с пейсами, с трауром под ногтями, вечно замызганными мятыми рубашками и в стоптанных туфлях, свято чтящий субботу и не знающий, что такое женщина и с чем ее едят.

Как бы там ни было, но решение создать команду «Рич-Грин» оказалось решением бога. Марк и Пинхус поразительным образом дополнили друг друга: Рич генерировал гениальные схемы и гешефты, Грин скрупулезно их дорабатывал, доводя до подлинного совершенства. Их тандем выделял чудовищную энергию, как при реакции аннигиляции (та самая эйнштейнова формула  $E=mc^2$ ). Причем больше всего восхищает размах творческих инициатив трейдеров Philipp Brothers: свою мадридскую деятельность они начали с того, что разработали схему, позволяющую уводить сырье из-под носа чудовищных и могучих «Семи Сестер»!

## **Свободный полет**

«Семью Сестрами» называют группу нефтяных компаний, которые, при ближайшем рассмотрении, не только контролируют мировую добычу нефти, но и определяют большую часть всей мировой политики. Это «Эксон», «Шелл», «Бритиш Петролеум», «Галф», «Тексако», «Мобил» и СОКАЛ. Засилие «Семи Сестер» началось сразу после окончания Второй мировой войны, когда эти компании договорились о совместном манипулировании мировыми ценами на нефть и производные продукты. В 1939 году «Семь Сестер» контролировали 92 % мировых нефтегазовых запасов, 88 % мировой добычи, 77 % очистных установок и 66 % танкеров и трубопроводов. Именно для противостояния мировой гегемонии «Семи Сестер» в 1960 году была создана организация ОПЕК (изначально – Ирак, Саудовская Аравия, Кувейт и Венесуэла). Теперь вот в борьбу с засилием «семисестрия» вступили отважные рыцари Марк и Пинхус.

Мало кто знает, что человечество обязано Ричу и Грину изобретением «spot oil trading» – торговли нефтью без предварительных контрактных договоренностей. Иными словами, в обход всемирной торговой системы, заложенной и контролируемой «Семью Сестрами», Рич и Грин установили прямые связи с производителями нефти в арабских странах, а для взаиморасчетов использовали сложные бартерные схемы, которые удваивали и утраивали прибыль.

Деньги потекли в закрома Philipp Brothers неудержимым потоком, а мадридский звездный тандем попросил премию: по одному миллиону для Марка и Пинхуса по отдельности. И тут после стольких удачных кадровых решений Джессельсон оступился: дал волю природной жабе и отказался отблагодарить своего названного сына. Последствия для Philipp Brothers оказались катастрофичными: Марк и Пинхус тут же уволились и создали собственную фирму Marc Rich AG (ноябрь 1973, зарегистрирована в Швейцарии), которая в одночасье замкнула на себя всю клиентуру. Бывшие работодатели Рича в буквальном смысле слова оказались у разбитого корыта. Так и не сумев оправиться от удара, братья Филиппы в скором времени легли под других братьев – Соломонов.

Помимо Рича и Пинхуса, в новую компанию вложились:

– Жак Ашё, трейдер, покинувший Philipp Brothers вместе с мадридскими бунтовщиками, дал 1 миллион долларов;

– папа Марка достал 2 миллиона долларов. Ясное дело, что у бывшего бедного бельгийского старьевщика своих денег быть не могло, поэтому он организовал для сына кредит в небольшом боливийском банке. Опять же: только не спрашивайте меня, ради бога, как это ему удалось!

В основу будущего бизнеса было положено личное обещание иранского сенатора Али Резаи пропустить через Marc Rich AG несколько нефтяных потоков, разумеется, в обход «Семи Сестер». Уже через пару лет Marc Rich AG превратилась в крупнейшего игрока, торгующего нефтью, металлами, газом, пшеницей и еще доброй дюжиной сырьевых товаров.

### **Первый *coup-de-grace* [3] в яйцо Кощея**

Уже после поездки на Кубу стало ясно, что возникновение коллизии между Ричем и его новой американской родиной – вопрос времени. Дело даже не в том, что Марк вкусил запретный плод Змия на «Острове Свободы» и оказался навеки им отравленным («Откат как двигатель торговли»). Все гораздо серьезней: Рич нащупал самое слабое место Дядюшки Сэма, его тайное Кощеево яйцо. Поразительно, что яйцо это лежало на самой поверхности, и сотни предпринимателей проходили мимо, ничего не замечая. Слабое место Америки называется *заграница*. Да-да, все так просто и банально. Стоит только расширить деловую активность за рубежи Соединенных Штатов, вынести за пределы национальной юрисдикции пару-тройку подконтрольных юридических лиц, как могущество флагмана мирового империализма тает прямо на глазах, а налоговые сборы сокращаются в разы. Самое главное: американское государство теряет действенные рычаги принуждения, вместо которых в ход идут хоть и эффектные, но мало эффективные суррогаты: апелляции к патриотизму, нравственности, идеалам отцов-основателей и прочей ерунде.

Как только Марк Рич обрел юридическую самостоятельность в лице швейцарской фирмы Marc Rich AG, он тут же нанес свой первый удар. Да так, что мало не показалось.

Справедливости ради скажем, что американская администрация собственноручно спровоцировала ситуацию, запустив в обращение закон, немыслимый по своей глупости и вредности. Дело было так. В 1993 году страны ОПЕК наложили эмбарго на экспорт нефти в Америку, из-за чего случился страшный нефтяной кризис. Американское правительство не нашло ничего умнее, чем бороться с подскочившими до небес ценами на бензин в лучших традициях научного марксизма – запретительными мерами. В результате на свет появился уродец по имени «Закон о чрезвычайном распределении нефти» (Emergency Petroleum Allocation Act, сокращенно – ЕРАА), который дифференцировал цены на нефть в зависимости от ее происхождения. Всю нефть, добываемую в США, поделили на три категории: «старую», «новую» и так называемый «отгон» (stripper). «Старая» нефть добывалась из скважин, пробуренных до 1972 года, либо из любых других скважин, чей уровень добычи не превышал 1972 года. «Новая» нефть добывалась либо из новых месторождений, либо сверх уровня 1972 года. Наконец, «отгон» вырабатывался из скважин, чья производительность не превышала 10 баррелей в день. Цены на нефть устанавливались соответственно: 6 долларов за баррель «старой» нефти, 10 долларов за баррель «новой» нефти, ну, а «отгон» шел по рыночной цене от 25 до 40 долларов за баррель.

ЕРАА делал ставку на такую марксистскую иллюзию, что снижение цены на промежуточный производственный фактор (сырую нефть) приведет к снижению стоимости конечного продукта (бензина). Если бы консультанты правительства не придерживались своих традиционно левацких взглядов, они бы прислушались к суждениям не Карла Маркса, а Карла Менгера<sup>[4]</sup>, согласно которому цена конечного продукта потребления определяет цены своих производственных факторов, а никак не наоборот. В реальности всё и вышло точно по Менгеру: после введения ЕРАА цены на бензин выросли чуть ли не вдвое.

Но и это еще полбеда: по данным Департамента энергетики США, в период с 1973 по 1981 годы более 400 миллионов «старой» нефти было продано никак не по 6 долларов, а по цене «отгона». Кто бы сомневался! Заслуженную роль в этом гешефте по праву сыграл гроссмейстер международного класса Марк Рич. Не берусь утверждать, что именно он изобрел «шлейфовую» схему (т. н. daisy-chaining), но то, что использовал ее в хвост и гриву, сомнению не подлежит. В обвинительном заключении, составленном прокурором Руди Джулиани, афере с незаконной перекалфикацией нефти отведено 45 пунктов обвинения из 65.

С высоты опыта, нажитого нашими соотечественниками за десятилетие «Понимаешь», шлейфовая схема кажется азбучной истиной, однако в 70-е годы в Америке она звучала свежо и революционно. Выглядело это так: легальная американская компания покупала море 6-долларовой «старой» нефти, затем все прогонялось через десяток-полтора фиктивных контрактов и уводилось (не физически, а только на бумаге) на какой-нибудь заграничный оффшор. Под занавес оффшор (конечный собственник нефти) продавал ее по цене «отгона» либо в самих Соединенных Штатах, либо на мировом рынке. Вообще-то по закону цена в 6 долларов устанавливалась только на первую сделку, поэтому чисто технически можно было длинный шлейф и не накручивать, а сразу продавать во второй сделке по цене «отгона». Однако шлейф требовался для того, чтобы окончательно запутать следы и не позволить органам правопорядка проверить последовательность сделок и «старое» происхождение нефти.

Вся описанная выше схема укладывается в академическое определение арбитражных операций, и сама по себе ничего криминального не несет. Вне закона шлейфовую схему поставила сама администрация Белого Дома, своими бездарными действиями нарушившая нормальное функционирование рыночной экономики. Как бы там ни было, наши герои Марк и Пинхус развернули такую активную деятельность по «нефтяному шлейфованию», что просто навязали себя правоохранительным органам. И это при том, что вокруг «шлейфовали» десятки и сотни рыбешек помельче. Скажем, до введения арабского

нефтяного эмбарго в Америке оперировало всего 12 нефтяных перепродающих компаний. В 1978 году при делах находилось уже более 500 юридических структур. Марк Рич со товарищи выделялся размахом и дерзостью операций. Читатель догадывается, что конечным бенефициаром в сделках Марка и Пинхуса была швейцарская контора Marc Rich AG, расположенная вне досягаемости Дяди Сэма. Шлейф же для нее запускала некая фирма West Texas Marketing (WTM), которую, как водится, первую и прижучили. Когда владельцы WTM Давид Ратлифф и Джон Тролланд оказались за решеткой, они тут же раскололись и выдали организаторов схемы с потрохами. Именно их показания легли в основу обвинений, собранных следователем (ныне – прокурором) Санди Вайнбергом под чутким руководством Руди Джулиани.

Итак, WTM покупала «старую» нефть в огромных количествах на деньги, которые Марк Рич достал в знаменитом банке «Париба». Затем закручивался шлейф аж по 16 оффшорным ступенькам, после чего нефть попадала в Marc Rich AG, который продавал ее обратно в WTM как «отгон» по рыночной цене. Под занавес и аплодисменты WTM продавал «отгон» по заниженной цене секретной панамской конторе (принадлежавшей также Ричу) и радостно фиксировал убыток. Этот убыток компенсировался WTM после того, как панамцы продавали нефть третьей (невинной) стороне опять же по рыночной цене. После этой серии фиктивных «потерь» и «компенсаций» вся прибыль оседала на оффшорных банковских счетах.

К 1980 году WTM зарабатывала свыше 2 миллиардов (!!!) долларов на «шлейфовании» нефти для Марка Рича. Ежедневный объем продаж составлял 300 тысяч баррелей. Очевидно, что формально эта прибыль не принадлежала американским юридическим лицам, поэтому и налоги с нее никто не платил: Марк Рич крепко держал яйцо Кощея в своих руках. По крайней мере, ему так казалось: ведь с чисто юридической точки зрения все было безупречно.

## **Второй coup-de-grace в яйцо Кощея**

Я думаю, что снисходительный Дядя Сэм в конце концов закрыл бы глаза на «шлейфование» шустрого паренька Марка Рича (мало ли их скачет по вольным просторам от океана до океана!), если бы тот вовремя остановился. Но Марк не умел останавливаться и не знал чувства меры – в этом было его самое слабое место. Кончилось тем, что он кровно обидел свою новую родину, и тогда уж родина взялась за него с пристрастием.

4 ноября 1979 года иранские националисты ворвались в американское посольство в Тегеране и захватили 53 заложника, которых продержали в заключении более 14 месяцев. В ответ на беспредел президент Картер объявил 14 ноября о замораживании всех банковских иранских счетов, а также о введении полной экономической блокады и эмбарго на любые торговые операции с Ираном. Таким образом, любой американский гражданин, торгующий с иранской стороной, совершал акт государственной измены и подлежал соответственной суровой каре.

Читатель помнит, что Марк Рич уже более шести лет трогательно дружил с самыми высокопоставленными иранскими чиновниками, да и бизнес Marc Rich AG начинался именно с торговли иранской нефтью. Стоит ли говорить, что он отнесся к американскому эмбарго как к назойливому недоразумению и продолжил свою успешную торговлю с новоявленным «врагом нации»? Более того, в условиях нелегальности его сделки с Ираном стали приносить просто баснословные барыши. Используя столь полюбившуюся ему бартерную схему, Рич убивал множество зайцев: сначала он вывозил иранскую нефть в Израиль, обеспечивая тем самым свою будущую родину (четвертую по счету, третьей была Испания) столь необходимым дешевым энергоносителем. Затем на вырученные деньги закупал в Северной Корее оружие, которое тайком поставлял Ирану. Можно только догадываться, сколько концов ему удавалось срубить на такой многоходовке.

Между тем расследование Нью-йоркской прокуратуры разворачивалось вовсю. В начале 1982 года повестки в суд получили 18 сотрудников фирмы Marc Rich International, американского филиала Marc Rich AG. Всего по обвинению проходило более 50 свидетелей, которых Санди Вайнберг нашел в таких укромных уголках, как



административные коридоры Mobil, Exxon и Royal Dutch Shell. Ясное дело, что они с радостью давали показания против Марка и Пинхуса, потому как состояли на службе «Семи Сестер». Марк держался до последнего: на повестки не реагировал, переговоров не вел, торговлю с «врагами нации» не прекращал ни на один день. Позиция команды юристов (всего 20 человек), защищавших Рича, была неизменной: Marc Rich AG – швейцарская фирма и не обязана подчиняться постановлениям американского суда.

В сентябре 1982 года Федеральный суд выдвинул ультимативное требование Марку Ричу незамедлительно представить всю документацию по сделкам с Ираном и манипуляциям с американской «старой» нефтью. Срок исполнения – до 28 июня 1983 года. За каждый день просрочки будет начисляться штраф в размере 50 тысяч долларов. Читатель оценит уверенность нашего героя в собственной безнаказанности по такой цифре: суммарный штраф за непредставление документации превысил 19 миллионов долларов!

В конце концов, американские власти плюнули на свое Кощеево яйцо (Marc Rich AG – заграничная фирма!) и взялись за дело основательно. 9 августа 1983 года агенты налогового ведомства, действуя по удачной наводке, задержали в аэропорту «Кеннеди» «Боинг-747» компании SwissAir, выполняющий полет рейсом № 11 Нью-Йорк-Цюрих. После досмотра была задержана сотрудница юротдела Marc Rich International, перевозившая два огромных сундука с той самой документацией, которую Рич отказывался предоставить суду. Уже на следующее утро манхэттенский офис Рича был взят под постоянное наблюдение: судебные приставы открыто следили за передвижением всех служащих, включая секретарш.

Марк и Пинхус задержали все доступные рычаги своего политического влияния. Для начала посол Швейцарии в США официально доставил в Министерство иностранных дел ноту протеста по поводу жестокого и несправедливого обращения с «мистером Ричем». Генеральный прокурор кантона Цуг, в котором располагалась штаб-квартира Marc Rich AG, в многочисленных интервью заявлял, что, «захватив в заложники» предпринимателя, американцы занимаются «экономическим

шпионажем». Правительство Швейцарии отправило в Нью-Йорк двух своих лучших юристов – Йозефа Гиттентага и Йорга Лёйтерта – для защиты «государственных интересов». По прибытии Лёйтерт заявил, что «на карту поставлено будущее всей швейцарской системы. Если мы потеряем Марка Рича и подобных ему предпринимателей, Швейцария перестанет существовать». Ни больше, ни меньше.

Как раз в этот момент и раздался истерический вопль Кремля («Руки прочь от Рича!»), опубликованный в «Известиях». Оказывается – неспроста. Буквально накануне Марк Рич воспользовался наложенным администрацией Рейгана эмбарго на поставки зерна в Советский Союз из-за войны в Афганистане и собственноручно продал нашей Родине миллионы тонн пшеницы. Кремлевские старцы плясали от удовольствия, а голливудский ковбой из Белого Дома скрежетал вставными челюстями. С обнаглевшим Ричем пора было кончать!

19 сентября 1983 года были выписаны ордера на арест Марка и Пинхуса, но, как говорят в Одессе: «Ну да, канэшно!» Еще вчера Рич и Грин были в нью-йоркском офисе, а сегодня – как сквозь землю провалились. Правда, уже через день оба обнаружились целыми и невредимыми в любимом швейцарском Цуге. Марк тут же обратился к испанскому правительству с просьбой предоставить ему гражданство, что и было выполнено с превеликим удовольствием в рекордно короткие сроки. Консервативный Пинхус предпочел стать боливийцем.

## **Вместо эпилога. И снова друг Советов**

Так началось изгнание Марка Рича, растянувшееся на долгие 17 лет. Можно только догадываться, какие тяжкие невзгоды и испытания ему пришлось пережить за это время. От горя он даже перенес свою цугскую резиденцию (замок «Небесное царство») в поместье Вилла-Роза, расположенное по соседству в Меггане.

К Биллу Клинтону с просьбой о помиловании Марка Рича обратились и такие достойные люди, как премьер-министр Израиля Йехуд Барак, председатель Антидиффамационной лиги Абрахам Фоксман, директор

Американского музея Холокоста Ирвин Гринфильд, король Испании Хуан Карлос и много еще кто. Одни лишь религиозные еврейские деятели Америки выразили свое омерзение по этому поводу. Раввин Эрик Йоффе, президент Союза реформированного иудаизма, крупнейшей американской еврейской деноминации, назвал президентское помилование Рича нравственным оскорблением всех евреев.

Ну, а что же сам Рич? Все 90-е годы он активно протусовался на развалинах нашей Родины, сыграв первую скрипку в концерте разворовывания госимущества. Благодаря его посредничеству экспорт алюминия из СНГ в начале 90-х увеличился в 4 раза, а цены на этот металл упали более чем в два раза. Мэтт Тайбби, главный редактор московской газеты The Exile, ни минуты не сомневается, что Марк Рич стал крестным отцом российской коррупции. Много интересного о российских похождениях нашего героя рассказал и Павел Хлебников в своей книге «Крестный отец Кремля». Но это уже – другая история.

## Глава 17. Виртуальный мясокомбинат

Без всякого сомнения, такая работа под силу лишь беззаветно преданной своему делу группе профессионалов.

***Стенли Гольдблюм, президент Equity Funding Corporation, 1971 год***

Сначала было так: мальчик из очень необеспеченной семьи трудится от рассвета до заката на мясокомбинате (клерком в офисе, разумеется). Потом стало так: Equity Funding Corporation – чудо Уолл-стрита, признанное журналом Fortune самой быстроразвивающейся финансовой корпорацией Америки. А уже через год обернулось так: 64 тысячи фальшивых сделок на сумму 2 миллиарда долларов, подделанных облигаций на 25 миллионов долларов и 100 миллионов исчезнувших активов. Узнаешь, читатель, твердую поступь бендеров по Полю Чудес в Стране Непуганых Идиотов? Закрываю глаза и устало говорю себе: «Господи, сколько же раз это все повторялось!» Повторяться-то оно повторялось, но всякий раз – с таким ослепительным фейерверком воровливой фантазии, с таким истонченным нюхом на гешефт, что просто диву даешься. Когда мы вместе с читателем пробежимся по жизненному пути Стенли Гольдблюма со товарищи, то поймем: перед нами не просто *первопроходец* и родоначальник всех бухгалтерско-биржевых скандалов конца 90-х (опередивший события почти на 30 лет), но и незаурядная личность, глыба-человек, окончательно и бесповоротно лишенный малейших нравственных принципов и понятия чести и достоинства. Уникальный экземпляр. Экспонат, достойный лучшей кунсткамеры мира.

**В начале было Слово...**

... и слово было у Бога, и этим Богом был, конечно же, не Стенли Гольдблюм. Стенли Гольдблюм вообще не дружил со Словом, в смысле, что был хронически не способен генерировать оригинальные идеи. Зато Стенли был вертлявый и юркий, как хорек, умел за тридцать минут перезнакомиться с дюжиной незнакомых людей и успеть убедить их в том, что для их же собственного блага им следует немедленно заложить родную маму.

С таким талантом Стенли, разумеется, нечего было делать на мясокомбинате, потому как с освежеванных коров много не слупишь. В учебных заведениях Стенли тоже не прижился: вокруг все читали книжки, а Гольдблюм книжек не любил. Он любил улицу, где провел свои детство, отрочество и юность. На улице он образовывался, дрался, выпивал, покуривал травку, заводил приятелей и крутил шуры-муры с бесппроблемными деваками.

Вылетев из колледжа и сбежав с мясокомбината, Стенли Гольдблюм нашел себя в самом правильном месте: страховом агентстве. Стенли сразу же выбрал беспроегрышное направление – страхование жизни, здесь его таланты расцвели пышным цветом. Он отлавливал обывателя прямо на улице, на скамейках в парке, в кафе, барах и закусочных. Бесцеремонно подсаживался рядом и заговаривал тоном, не допускающим ослушания.

Жертве даже в голову не приходило, что можно прямо с порога послать непрошеного собеседника к чертовой матери – Стенли не давал опомниться: «Вы знаете, я только что проезжал по 17-й улице и на перекрестке 26-й авеню случилась жуткая авария! Семь трупов! Говорят, у водителя «бьюика», кажется, его звали Джерри, знаете, толстый такой, лысоватый, лет пятидесяти (тут Стенли вставлял почти зеркальное описание своего собеседника), осталась старая мамочка, парализованная старушка, уже семь лет как в инвалидной коляске, знаете, с такими большими колесами на спицах, жена тоже осталась, кстати, на девятом месяце беременности, ну, и четверо детишек, ясное дело. Сразу после аварии бедняга вылетел через лобовое стекло и воткнулся в фонарный столб – мозги расплескались на 20 футов по кругу!»

Прибалдевшему слушателю Стенли делалось не на шутку плохо, он серел, белел, под конец синел, едва сдерживая рвотные позывы. При любом раскладе его воля была парализована. Довольный произведенным эффектом Стенли Гольдблюм неожиданно хлопал себя по коленкам, медленно откидывался на спинку стула, а затем молниеносным движением выбрасывал свое тело по направлению к собеседнику. Жертве резкий бросок Стенли напоминал полет Джерри к последнему в своей жизни фонарному столбу. Стенли великодушно протягивал руку помощи: «Я откуда знаю все эти подробности? Не далее как неделю назад Джерри заходил в мой офис и оформил страховку на 20 тысяч долларов. Обычно наш полис рассчитан только на 5 тысяч, но Джерри мне очень понравился, знаете, такое открытое добродушное лицо, глаза голубые-голубые, чистые-чистые... Как вспомню, что полчаса назад видел эти глаза на асфальте... Ужас какой-то! Ну, так вот: мне Джерри жутко понравился, и я предложил ему потрясающий страховой план, который мы резервируем только для vip-клиентов. Между прочим, на этом плане у нас сидят Джек Леммон и Фрэнк Синатра! Да... Одно утешает: Джерри теперь спокоен на небесах: его дорогую мамочку не сдадут в богадельню, а жене не придется рожать на улице. Думаю, денег хватит даже на колледж для младшенького Айзика».

В этом месте Стенли мастерила мечтательную физиономию, глаза его затягивались трогательной пленкой, он смахивал украдкой (так, чтоб всем было видно) скупую мужскую слезу, потом делал вид, что неожиданно вспомнил о чем-то важном, поднимался и рассеянно тряс руку собеседнику (который и не думал ее протягивать): «Да... Жизнь – штука неожиданная. Никогда не знаешь, удастся ли дожить до вечера. Всего вам доброго!» В девяти случаях из десяти Стенли не успевал сделать и десяти шагов, как в спину ему несся вопль отчаяния: «Подождите! Пожалуйста, подождите!»

По вечерам, оттягиваясь в баре с сослуживцами, Стенли устраивал пари: «Ребята, видите кабана, ну, того, что сидит в углу бара, обливается потом и глушит пятую пинту пива? Готов поспорить, этот хряк – железная «трехшаговка!» Стенли отправлялся к случайной жертве, и – точно: в

конце представления тот окликал страховика-виртуоза уже на третьем шагу.

Так бы и жил Стенли Гольдблюм дальше: помаленьку страховал обывателей, потягивал пиво, лысел и приближался к спокойной пенсионной старости. Забегая вперед, скажу, что, наверное, такой расклад событий был бы для него наилучшим, но... Одно маленькое «но» не давало покоя Стенли Гольдблюму: ему очень хотелось быть богатым. Да, так вот просто и незамысловато: чтоб деньги капали со всех сторон и постоянно. Увы, работая на чужого дядю, богатым стать трудно. А для своего дела нужно как раз то самое Слово с большой буквы, с которым у Стенли не сложилось. Тогда Стенли Гольдблюм стал внимательно присматриваться и прислушиваться: если повезет, то удастся сесть на хвост какому-нибудь изобретательному фраеру!

И фраер не заставил себя долго ждать. Им оказался Гордон Мак-Кормик, сослуживец Стенли по страховой компании. Гордон был гениальным ирландским выпивохой и шалопаем: он фонтанировал сногшибательные идеи, с которыми сам ничего не мог поделать. Как-то раз, после очередной тяжелой попойки, Гордон Мак-Кормик придумал совершенно новый, доселе не ведомый финансовый инструмент.

Обывателям нравится повторять одну глупость: «Все гениальное – просто!» Ну да, конечно. Непонятно только, почему вокруг так мало гениев. Идея Мак-Кормика, слава богу, простой не была, потому-то до нее никто и не мог додуматься, в том числе и Стенли Гольдблюм. Правда, история партнерства двух страховых агентов наглядно демонстрирует, что в бизнесе гениальность – дело десятое.

Вот что придумал Гордон Мак-Кормик. Какими бы привлекательными ни казались условия страхового полиса, они всегда будут отпугивать подавляющее большинство людей, которых просто-напросто не устраивает дилемма: взносы нужно платить сейчас, а компенсация наступит только после смерти! На такую схему покупаются только большие альтруисты, типа нашего Джерри из «бьюика», который готов был пойти на все ради своих дорогих родственников. Гордон придумал, как можно страховать жизнь, не внося ни единого цента! Для этого ему

понадобилось соединить две, на первый взгляд, несовместимые вещи: страховой полис и акции паевого фонда. Выглядело это так:

1. Клиент приобретает долю в паевом фонде.
2. Клиент подбирает приглянувшуюся ему программу страхования своей жизни.
3. Клиент берет кредит под залог своей доли в паевом фонде и выплачивает из него ежегодную страховую премию.
4. Через 10 лет клиент погашает задолженность по кредиту вместе с процентами, продав по текущей себестоимости либо свой страховой полис, либо акции паевого фонда.
5. Все деньги, что удастся выручить за счет удорожания активов (акций паевого фонда и самого страхового полиса) сверх выплат по полису и кредиту, составят дополнительный доход клиента.

Ну, как – просто? Зато как гениально! На протяжении 10 лет клиент практически бесплатно имеет за спиной отличный страховой полис, а также периодически получает дополнительный доход от своей доли в паевом фонде. Через десять лет всю схему можно прокручивать с самого начала.

Вторая гениальная идея Гордона Мак-Кормика заключалась в том, что по всем пунктам схемы клиент должен получать удовлетворение из одних рук! Иными словами, нужно создать компанию, которая будет управлять и паевым фондом, и страховыми полисами, и кредитованием клиентов.

Стенли Гольдблюм выслушал соображения Гордона Мак-Кормика и загорелся не на шутку. Отдадим должное нашему герою: одно дело – пусть и гениальная, но голая идея, другое – ее практическое воплощение. Гордон Мак-Кормик, как мы уже сказали, фонтанировал идеи, но реализовывать ничего не умел. И тут как нельзя кстати оказались коммуникационные таланты Гольдблюма. Он развил бешеную деятельность, обегал сотни своих клиентов, знакомых, соседей, родственников и знакомых родственников соседей и уже через две недели насобирал нужную сумму для запуска проекта.



Новую компанию назвали Equity Funding Corporation. В состав учредителей вошли четыре человека с равными долями: Стенли Гольдблюм привлек своего близкого кореша Майкла Риордана, а Гордон Мак-Кормик притащил до кучи своего собутыльника, имя которого в анналах истории не сохранилось. На дворе стоял 1960-й год.

## Жестокая ирландская месть

С самого начала дело пошло туго. Гениальный Гордон весь день сидел в офисе и продолжал по привычке генерировать идеи на брудершафт со своим ирландским приятелем. Бегали большей частью Стенли и Майкл. Так они пробежали месяц, два, три, шесть, а потом устали, присели передохнуть, переглянулись и... поняли друг друга без слов.

Через неделю Гордон Мак-Кормик по-прежнему продолжал генерировать идеи, но только делал это не в офисе, а у себя дома: из Equity Funding его выдавили, причем на пару с приятелем. Какие рычаги задействовали Гольдблюм и Риордан, чтобы заставить двух остальных учредителей подписать договор о выходе из компании, какие отступные или угрозы пустили в ход – нам не дано знать. Известно лишь, что к 1961 году у кормила Equity Funding стояли только двое: президент компании Стенли Гольдблюм и председатель правления Майкл Риордан.

Избавившись от балласта партнеров, воодушевленные удвоившимися в одночасье долями, друзья ринулись в бой с новыми силами. Продажи фирменного «пакета» (паевой фонд плюс страховой полис) шли очень бойко, ведь схема Мак-Кормика открывала самый короткий путь к сердцам обывателей: путь халявы! Первым делом Стенли окучил практически всю свою клиентуру, которую наработал в страховой компании. Подобная практика переманивания бизнеса считается в Америке не только малоэтичной, но и подсудной, однако – *what the hack*<sup>[5]</sup>?! Диалог складывался примерно таким образом:

– Приветствую вас, мистер Пикквик! Как жена, как дети?

- Вашими молитвами, мистер Гольдблюм, вашими молитвами.
- Вам еще не разонравилась ваша страховка?
- Конечно, не разонравилась! Вы ведь сами говорили, что выкроили для меня самое горячее дельце. Как у Синатры.
- Что я вам скажу, мистер Пикквик... Я все это время не переставал думать о вас, и мне показалось: ваш страховой полис, он – того, он ведь денег стоит. А между тем лежит без дела. Так не годится. Деньги должны работать.
- ???
- Так вот, мистер Пикквик. Я придумал, как заставить ваш полис работать на вас, причем не просто самоокупаться, но и приносить дополнительную прибыль!
- ???

И дальше клиенту излагалась фирменная схема, которую толкала Equity Funding. Клиент с воодушевлением подписывался на новую программу. Один, другой, десятый, сотый... Equity Funding продавала больше сотни «пакетов» в месяц. Но вот чудеса: количество клиентов росло, зато прибыль у компании не появлялась! Что за чертовщина?

Энергичному Стенли Гольдблюму понадобилось больше двух лет, чтобы представить во всей полноте, какую страшную бомбу замедленного действия подложил под него Гордон Мак-Кормик: его пакет оказался мертворожденным! Все в нем было замечательно, клиенты были довольны, доходы компании росли как на дрожжах, а вот прибыли не было! Не то, чтобы мало, ее не было вообще, более того: каждый год выходил еще и убыток! При этом штат компании разрастался, зарплаты Стенли и Майкла были не маленькие. Получалось, что Equity Funding жила в долг и проедала сегодня деньги, которые должны поступить только завтра. Такой подлости от Гордона Мак-Кормика Гольдблюм не ожидал! «Ну, зараза, – закипел Стенли, – я тебе покажу!»

**Понеслось!**

«Показать» Гольдблум решил в тот самый момент, когда его компания, чьи акции вот уже год торговались на Нью-йоркской Фондовой бирже, готовилась к очередному представлению Q10 – квартального отчета. От всех предыдущих этот отличался особо невзрачными показателями: замедление продаж «пакетов», рост расходов, еще большее снижение доходов. «Этот Q10 мы не переживем», – сказал Стенли Майклу Риордану. Майкл лукаво улыбнулся: «Я тебя умоляю, Гольдблум. Ты знаешь, что нужно делать».

Майкл и в самом деле знал: он вызвал к себе главного бухгалтера, парня своего в доску, и сказал: «Меняй к чертовой матери счета дебиторов. Это раз. Увеличь размер полученных комиссионных от продажи наших «пакетов» процентов так на 120–140. Это два. Ну и, вычеркни из пассива все обязательства по всем кредитам квартала. Это три».

– Как это – вычеркни?! – главбух от неожиданности присел.

– Ручками, старичок, ручками. Или они у тебя под другое заточены? – сострил Стенли.

Гольдблему сильно повезло с главным бухгалтером. Другой бы на месте последнего перепугался до смерти и тут же подал в отставку. А то и хуже: настучал бы, куда надо. Однако бесподобный коммуникационный дар Стенли шел рука об руку с талантом подбирать «правильных» сотрудников. Скажу больше, гомерического размера воровство в Equity Funding продолжалось десять лет! Десять лет на глазах десятков аудиторов, независимых проверяльщиков, журналистов и аналитиков Уолл-стрита в Equity Funding творились ТАКИЕ приписки и махинации, что, когда все это всплыло наружу, у общественности волосы даже не встали дыбом, а сразу выпали. Самое потрясающее, что в откровенном криминале были задействованы не два, не три, не десять, а более СТА человек. Так вот: за эти десять лет НИ ОДИН сотрудник Equity Funding не донес на родную компанию. Достижение, достойное книги рекордов Гиннеса! И это при том, что с раннего детства каждый американский гражданин приучается стучать направо и налево по

всякому правому и неправому поводу: на любом американском хайвэе красуется плакат, призывающий стать героем (именно так – *be a hero!*) – набрать указанный телефонный номер и заложить соседа по трафику – нарушителя скоростного режима.

А вот главбух не заложил. И спорить с президентом компании тоже не стал. Из кабинета Гольдблюма он вышел в приподнятом настроении: «Эх, зажигаем!» – крутилось в голове бухгалтера, пока он правил проводку за проводкой по всей перекрестной отчетности.

Q10 от Equity Funding произвел фурор на рынке. Новаторская компания – такая редкость для предельно консервативного страхового сектора – да к тому же с рекордными показателями роста! Вот она, горячая акция. За месяц капитализация фирмы Гольдблюма практически удвоилась – результат превзошел даже самые смелые ожидания.

Маленькая ложка дегтя в радужной бочке меда Equity Funding образца 1965 года: липовые проводки в бухгалтерии хоть и украшали квартальные отчеты, но сами по себе, к сожалению, денег не приносили! А как же без денег-то? Нельзя ж до бесконечности продавать акции родной компании (хотя Стенли Гольдблюм занимался этим неблагоприятным, с точки зрения управленческой этики, делом на протяжении всей своей карьеры). Сам Гольдблюм, как уже знает читатель, ни до чего самостоятельно додуматься не умел, поэтому начался мучительный поиск нового Гордона Мак-Кормика, способного на гениальное прозрение.

## **Гениальная идея № 2**

Случай подвернулся в январе 1969 года, когда Майкл Риордан нашел свою фантасмагорическую смерть в грязевом оползне, который глубокой ночью смыл с лица земли председателя правления Equity Funding вместе с его роскошным особняком в элитном пригороде Лос-Анджелеса Brentwude. Стенли Гольдблюм тут же занял пост усопшего товарища, совместив его с президентским креслом. Своим первым приказом он

назначил Фреда Левина исполнительным вице-президентом, ответственным за операции по страхованию жизни.

К Левину Гольдблюм присматривался уже два года, однако Майкл Риордан на дух не выносил шустрого, наглого и самодовольного Фреда. Поэтому председатель правления компании был категорически против назначения Левина на ключевой пост в Equity Funding. Теперь же, когда Риордан навеки растворился в селевом потоке, руки Гольдблюма оказались развязанными.

Левин был омерзительным существом, прославившимся публичными унижениями подчиненных и показательными увольнениями «прямо на месте» под слезный и инфарктный аккомпанемент. При этом Левин был гениальным мастером «хуцпа» – наглого и дерзкого схемотворчества, знакомого нашим читателям по истории Майкла Милкена.

Внешним проявлением хуцпа-творчества Левина стал феноменальный взлет Equity Funding в экономической табели о рангах. За три года его гешефтов активы компании достигли 500 миллионов долларов против 9 на момент выхода Equity Funding на биржу. Средний годовой доход составил 26 миллионов (опять же – в сравнении с 620 тысячами). В 1972 году подавляющее большинство биржевых аналитиков признало акции Equity Funding самой привлекательной инвестицией из более 500 компаний финансового и страхового сектора.

Главное изобретение Левина – продажа страховых полисов липовым клиентам. И в отличие от липовых бухгалтерских проводок Гольдблюма махинации Левина приносили целое состояние. Хотя гениальная идея Фреда не столько мудрена, как «фирменные пакеты» Мак-Кормика, однако и она требует своего объяснения.

Ключ к разгадке – в практике вторичного страхования, широко распространенной в данном секторе рынка. Для того чтобы снизить риск единовременной выплаты крупных премиальных, а также для получения быстрой наличности страховые компании часто перепродают полисы своим смежникам. При типичной сделке вторичного страхования компания, продающая полис, получает от перестраховщика 1 доллар 80 центов за каждый доллар страховой премии. Эти лишние 80 центов почти целиком идут на покрытие расходов, которые компания-продавец

понесла в первый год обслуживания страхового полиса, а то, что остается, позволяет получить небольшую прибыль. В последующие годы компания-продавец получает по 10 центов с каждого доллара страховой премии, а 90 центов забирает себе перестраховщик. За эти 10 центов компания-продавец обязуется вести всю бухгалтерию по данному страховому полису, а также обслуживать клиента и удовлетворять его претензии и жалобы. Выгода перестраховщика в сделках подобного типа как раз и заключается в этих 90 центах ежегодных выплат по страховому полису, который она, собственно, не обслуживает (эти обязательства лежат на компании-продавце, за что та берет свои 10 центов). Риск перестраховщика – разумеется, наступление страхового случая.

Итак, гениальный ход Фреда Левина: Equity Funding лепит левых несуществующих клиентов, оформляет на них страховые полисы, а затем перепродает эти полисы смежникам, получая чистыми по 80 центов с каждого доллара премии. В последующие годы планируется выплачивать перестраховщику его 90 центов с каждого доллара за счет штамповки новых липовых полисов либо оформления страхового случая – то есть «смерти» виртуального застрахованного лица.

Ну, разве это не гениально, читатель? Еще бы!

Закипела работа, однако почти сразу процесс столкнулся с серьезными техническими затруднениями. Одно дело создать файл для десятка застрахованных лиц, совсем другое – обработать 64 тысячи полисов в год! Требовалась срочная автоматизация производства. 2 ноября 1970 года талантливый сотрудник Equity Funding из числа посвященных в таинства Гольдблюма-Левина получил ответственное задание: срочно написать компьютерную программу для автоматического создания липовых страховых полисов на общую сумму 430 миллионов долларов в год и общей премией в 5 с половиной миллионов долларов. В следующем году, после удачной перестраховки нескольких тысяч страховых полисов, понадобилась программа для генерации страховых случаев – процесс, получивший на внутреннем сленге компании название «мочилова» виртуальных клиентов (*kill-off*).

Ничего не подозревающие смежники Equity Funding считали за честь перекупить полисы «любимицы Уолл-стрита», поэтому с ними до поры до

времени никаких проблем не возникало. Главная головная боль – это многочисленные аудиторы. Для борьбы с ними в Equity Funding было создано специальное подразделение...

## **Банда Кленового Проезда**

В эту элитную группу Гольдблюм и Левин собственноручно отобрали двадцать человек, положили им немислимые оклады и доверили честь оперативной нейтрализации выпадов со стороны аудита. «Зондеркоманда» получила гордое имя The Maple Drive Gang, «Банда Кленового Проезда», по адресу головного офиса, в котором она отсиживалась.

Каждый день сотрудники «Банды» являлись в офис и на глазах изумленных служащих прочих отделов принимались распивать горячительные напитки, хрумкать чипсы с поп-корном, громко ржать, щипать в коридорах секретарш (в те годы Америка еще не ведала об ужасах уголовного преследования «за сексуальные домогательства на службе») и всячески бить баклуши. Зато когда наступала ночь, элита бралась за дело: в едином творческом порыве сочиняла биографии и личные данные несуществующих клиентов, а также стряпала файлы и отписки по ожидающимся аудиторским рейдам. По воспоминаниям одного из участников мероприятия, «было классно ощущать себя доктором и самому решать, какие у клиента давление, пульс и вредные привычки» (при заполнении медицинской карты, необходимой для страхования жизни. – С.Г.).

Я не оговорился, сказав, что аудиторские рейды «ожидались». Сотрудники «Банды Кленового Проезда» вели усиленную слежку за всеми наблюдателями компании. Помещения в офисах Equity Funding, где работали аудиторы, были нашпигованы подслушивающими жучками, иногда совершались тайные обыски на домах наиболее вьедливых проверяльщиков. Восхищения достойно единство и сплоченность трудового коллектива: красивые секретарши по указанию сверху сознательно выманивали аудиторов из помещений, в то время как

другие сотрудники шустро копировали оставленные на столе бумаги. Однажды аудитор на пару минут отлучился справить нужду, и тут же сотрудник «зондеркоманды» на виду у остальных служащих (не посвященных в «общее дело»!) раскрыл портфель проверяльщика и быстро перечитал аудиторский план проверки. Куда там Д'Артаньяну с его девизом: «Один за всех – все за одного!»

Служба за аудиторами велась ради получения номеров страховых полисов, выбранных для проверки. Поскольку аудиторы физически не могли проверять всю страховую документацию, общей практикой был случайный отбор полисов. Аудиторы никогда не контактировали с самими держателями страхового полиса и ограничивались лишь файлами, хранящимися в Equity Funding, поэтому вся схема работала безотказно: сначала «зондеркоманда» вынюхивала номера полисов, а затем ночью создавала нужную документацию.

Случались, правда, и ЧП, когда аудиторы в последний момент называли номера, что называется, прямо из головы. В этих случаях Equity Funding высылала техническую отписку: «Файл временно недоступен», а ночью «Банда Кленового Проезда» в авральном порядке наверстывала упущенное.

Так как работа «зондеркоманды» целиком основывалась на творческой инициативе, очень скоро сформировалась некая «внутренняя преступная группа» из четырех человек, которые втихую подсовывали в документацию заявления о смерти клиентов. Поскольку смерти были фиктивными (как и сами клиенты), а в компании об этом не знали, страховые премии переводились на счета самих хитрецов, их родственников и знакомых.

Руководство Equity Funding по достоинству оценило инициативу «банды четырех»: когда «крысятников» отловили, то вместо наказания им выплатили большие премиальные, а также поручили ответственную работу: отслеживать липовые заявления о смерти – теперь уже в интересах родной компании!

**Хэппи-энд**



В результате всей этой немыслимой деятельности Equity Funding процветала, а Гольдблюм с Левиным богатели. В начале 70-х Стенли натаскал в личный сусек 30 миллионов долларов, Фред – поменьше, но не так, чтобы очень. В свободное от хуцпы время Левин тусовался в самых звездных голливудских компаниях, а Гольдблюм усиленно занимался бодибилдингом и трудился на посту председателя комитета по этике (!!!) лос-анджелесского подразделения Национальной ассоциации биржевых дилеров (NASD). Члены комитета единодушно вспоминали, что Гольдблюм отличался особой непримиримостью ко всем нарушителям биржевого кодекса чести и назначал наказания, не соизмеримые с серьезностью проступка. С ума можно сойти!

Кончилась вся бодяга вполне традиционно: на одиннадцатом году существования компании в Equity Funding объявился-таки правдоборец, явно обойденный при дележе уворованного, который и настучал на родную компанию в Комиссию по ценным бумагам. При первой же проверке всплыли вопиющие нарушения. Раскрутить всю цепочку не составило труда: гешефты лежали практически на поверхности. Оказалось, что более половины (!!!) всех полисов Equity Funding были фиктивными. Акции компании тут же превратились в прах, что разорило не только собственных акционеров, но и кучу смежников-перестраховщиков. За одну неделю общая капитализация Нью-йоркской Фондовой биржи сократилась на 15 миллиардов долларов.

На суде Гольдблюм и Левин целиком и полностью признали свою вину и горько раскаялись. Так, в своем заключительном слове Фред сказал: «Настанет день, когда весь этот кошмар закончится, и я обещаю: мое поведение будет соответствовать самым высоким этическим нормам, что позволит мне частично искупить свою вину перед обществом».

И что же? За многомиллиардное воровство Гольдблюм отсидел четыре года, а Левин – два с половиной. Впрочем, «суровость» наказания – еще одна замечательная традиция, хорошо знакомая читателю «Афер».

В 1984 году Левин получил новый срок за кражу 250 тысяч долларов из пенсионного фонда своей новой компании. В том же году Гольдблюма избрали президентом крупного концерна, оперирующего сетью медицинских клиник. Вступая в должность, Стенли пообещал приложить

все усилия для того, чтобы «поставить фирму на крепкую финансовую основу».

## Глава 18. Семейная лавка греческих богов



*Джон Ригас*

В 2000 году до нашей эры Гомер помянул в «Илиаде» двух героических полководцев, принявших участие в Троянской войне, – Эпистрофа и Федия. Отважные воины были родом из предгорья легендарного Парнаса, известного как Арахова. Минули века, канула в дымку истории великая Эллада, и на ее месте возникла маленькая нищая страна, раздираемая междоусобными войнами и торговыми гешефтами. Однако Арахова, затерянная в облаках на высоте полутора километров, не переставала удивлять мир своими воинственными пассионариями.

В начале XX века нашей эры восемнадцатилетний Иаков Ригас покинул свою высокогорную деревушку, добрался до порта Пирей и взошел на корабль, отплывающий в Америку. Кто поведал совершенно безграмотному крестьянину о новой земле обетованной, остается только догадываться. Преодолев Атлантику, Иаков стал Джеймсом, разнорабочим на строительстве железных дорог. Все, как обычно, если бы не одно «но»: скопив немного денег, Джеймс купил... кинотеатр! Кинотеатр тут же разорился, но мечта осталась. Неважно, что она претворилась лишь в следующем поколении. Важно, ЧТО из этого вышло.

Рядом с достижениями Джона Ригаса, сына Джеймса, подвиги Эпистрофа и Федия меркнут и жухнут.

В 1920-м Джеймс Ригас осел в городке Уэллсвилль, штат Нью-Йорк, где открыл маленькую греческую столовую, в названии которой не было ничего греческого: Texas Hot, «Техасские горячие блюда». Романтику Техаса Джеймс принес на Восточное побережье из своего железнодорожного прошлого.

Через два года подошло время жениться, и Джеймс отписал брату в Арахова: так и так, жду, мол, твоей рекомендации. У брата была на примете скромная работающая девушка Элени Бразас. Элени знала семью Ригасов, фотокарточка Джеймса ей тоже понравилась, так что девушка дала добро и, преодолев пешком 154 километра до того же Пирея, играючи пересекла океан. Свадьбу сыграли в «Техасских горячих блюдах».

Еще через два года на свет появился маленький Джон Ригас, герой нашего рассказа. Джон и в самом деле был очень маленьким: один метр шестьдесят сантиметров до самой глубокой старости. Наверное, такая стать как раз и позволяет экономить энергию, выплескивая ее в нужном направлении с невероятной силой и напором, так что человек добивается любой поставленной цели.

Детство Джона прошло в столовой. Он помогал мыть тарелки, подавал посетителям, подметал пол – обычное дело в семейном бизнесе. Этот эпизод своей биографии маленький Ригас воспринял как большой урок: «Я вырос в атмосфере общепита и поэтому научился ценить клиентов, которые заглядывали в нашу столовую, взрослых и детей. Все они дарили мне магию общения. Этот ценный опыт очень пригодился в моем путешествии по жизни».

Еще Джон ходил в школу. Не простую, а греческую. После обычных занятий каждый день с четырех до шести он зубрил великий язык Гомера и Еврипида. Даже по выходным, в субботу, греческие уроки отнимали три часа жизни. Пока Джон был маленьким, он ненавидел эти занятия, но когда подрос – понял: то были лучшие мгновения его детства.

Почти с пеленок в Джоне культивировали глубокую привязанность к корням, семейным традициям и высоким моральным ценностям. Он вспоминал: «У меня было изумительное детство. Я ходил в школу и, несмотря на маленький рост, пользовался популярностью у одноклассников. Мы много занимались спортом, и я глубоко признателен за поддержку всем владельцам лавочек и магазинчиков на центральной улице Уэллсвилля! По сути, мы выросли на этой улице. Она была нашей единственной спортплощадкой. По соседству проживало еще пять греческих семей, мы все дружили. У каждого были маленькая кондитерская или ресторанчик».

Если читатель не понял, о чем речь, поясню: когда маленький Джон высаживал мячиком очередное стекло в кондитерской соседа Попандопулоса или на полном велосипедном ходу сносил стулья и столики в кофейне госпожи Згуриди, малыша никто не таскал за ухо, не бил, не отволакивал в полицию. Все кончалось тепло и по-семейному: слегка журили, трепали по волосикам, умилялись: «Вот она, наша смена, подрастает! Будущая гордость греческого предпринимательства».

Джон превратился в очень правильного юношу, чье мировоззрение покоилось на трех слонах: семья, упорный труд и церковь по воскресеньям. Когда началась война, он достойно выполнил патриотический долг, отслужив в пехоте.

В 1950 году фронтовик окончил Ренсселирский политехнический институт и принес в отчий дом глянцевую корочку инженерного диплома. Отец Джеймс был счастлив и горд, поэтому сразу же предложил сыну работу по специальности – в родной столовой, которая к тому времени успешно эволюционировала в ресторан. К своим 26 годам Джон окончательно сформировался как мужчина: у него были полные сто шестьдесят сантиметров роста, открытая, честная улыбка с тремя зияющими дырками в зубах, а левый глаз состоял в дерзкой оппозиции к правому и норовил при непринужденной беседе всякий раз увильнуть в сторону, что с непривычки смущало неподготовленного обывателя.

С такими замечательными данными было затруднительно служить в ресторане, особенно на виду у клиентов. Начались душевные метания:

«Я проработал приблизительно девять месяцев и все это время чувствовал, что общепит – не моя ниша в жизни. Ведь нужно обладать природным талантом для того, чтобы успешно готовить пищу, я же явно не был лучшим. Я, конечно, умел управляться с грилем, но не так, чтобы очень. Поэтому стал подыскивать себе другое занятие».

У Джона был греческий приятель по имени Питер Графиадис, который занимался кинопрокатным бизнесом. Однажды он радостно вбежал в дом и сообщил, что в городишке по соседству – Каудерспорте – продается кинотеатр. «Это большая удача! – убеждал Питер. – Другой такой возможности не представится». Джон вспомнил о нереализованной мечте своего отца и «взял на себя».

История с приобретением полуразвалившегося кинотеатра в Каудерспорте показательна, поскольку приоткрывает завесу над главным секретом успеха Джона Ригаса: умением пускаться в невообразимые авантюры, в которых риск перевешивает не только здравый смысл, но и самые смелые ожидания прибыли. В данном случае не было ни одного аргумента в пользу того, чтобы браться за совершенно неведомый бизнес. Зато было множество против:

- цена – 72 тысячи долларов – не лезла ни в какие ворота, и единственным ее оправданием служил тот факт, что сделку рекомендовал близкий приятель (если читатель покупал когда-нибудь что-нибудь у своих друзей, он поймет, о чем речь);

- серьезных сбережений у Ригасов не было, поэтому сделку пришлось финансировать на стороне. Отец выделил Джону 5 тысяч, еще 20 насобирали у греческих друзей, и, поскольку все банки с места дали от ворот поворот, недостающие деньги ссудил сам продавец, взяв кинотеатр под залог;

- в Каудерспорте было два с половиной обитателя, поэтому ни о каком серьезном обороте мечтать не приходилось;

- и самое главное: уже всю шла экспансия телевидения, которая грозила в ближайшем будущем похоронить кинотеатры как идею.

Джон Ригас взвесил все «против» («за», как читатель понял, не было) и решил: рискну! Поначалу приходилось каждый день кататься из Уэллсвилля в Каудерспорт и обратно: утром Джон трудился в ресторане, а по вечерам крутил киношку, исполняя роль человека-оркестра: сам продавал билеты, сам готовил поп-корн, сам заправлял фильм в проектор и работал киномехаником. Когда силы оказывались на исходе, Джон ночевал прямо в зале.

Сказать, что дела шли ни шатко, ни валко, значит не сказать ничего. Дела не шли никак. Каудерспорт был невиданным захолустьем, мимо которого прошли все достижения цивилизации и плоды экономического бума. Любимая поговорка местных жителей: «Каудерспорт никогда не переживал Великую Депрессию, потому что до нее мы не знали никакой Эпохи Всеобщего Процветания».

Но Джон Ригас был упрямым человеком. Он женился на бедной учительнице английского языка по имени Дорис и перебрался на постоянное место жительства в Каудерспорт. Местные восприняли появление настырного косоглазого грека в штыки. Он буквально всех достал своим упорным желанием делать бизнес там, где это принципиально не делается. Джон не сдавался. Дошло до того, что после сеанса владелец кинотеатра отлавливал посетителей на улице и навязывал им дискуссии о просмотренной картине. На главной улице Джон заговаривал с каждым встречным о семье и здоровье детей. Даже стал посещать епископальную церковь, хотя крестился в греческой православной. Поначалу все думали: «Втирается в доверие». Потом привыкли. Теплых чувств, однако, так и не возникло: «Меня не приняли в этом городе, – жаловался Джон своему другу. – Ни разу даже не выбрали в школьный совет!»

Другой бы плюнул, свернул лавочку и подался в лучшие края. Но только не Ригас! Неприятие общины лишь усиливало его желание добиться успеха. Прорыв случился через два года – в 1952-м Джон приобрел у регионального оператора франшизу на проводку кабельного телевидения в Каудерспорте. Согласно информации Национального музея кабельной индустрии, в то время во всей Америке было только 60 кабельных систем. Ригас попал в самое яблочко.

Через четыре года вместе с братом Константином (все вокруг звали его Гас, потому что не могли выговорить полное имя) Джон провел кабельное телевидение и в родном Уэллсвилле. Дело пошло. К середине 60-х Ригас построил большой дом, возвышающийся на холме прямо над Каудерспортом: маленький человечек брал реванш над недружелюбным городком. Дом был огромным, с бассейном и садом, что, впрочем, соответствовало запросам разросшегося семейства: Дорис и Джон растили троих сыновей и дочь. Пришло и столь долгожданное признание со стороны аборигенов: Ригаса избрали в совет не то что школы, а даже местного банка.

После подключения Уэллсвилля братья Ригасы стали скупать один за другим кабельные системы в сельской местности Пенсильвании и Нью-Йорка. Кредиты брались нещадно без всякой оглядки на потенциальные риски. Как-то раз Джон Ригас завернул к приятелю Генри Лашу, владельцу местной мебельной мастерской, и весело сказал: «Привет! А я только что одолжил 10 миллионов долларов». Секретарша Ригаса почти все свое время проводила в банке, оформляя переводы денег с одного счета на другой, чтобы временно удовлетворить претензии бесчисленных кредиторов. Кредиторам, между тем, было о чем беспокоиться: Джон Ригас легко брал деньги, зато выцарапать их обратно было практически невозможно. Когда Брюс Кахилли, отчаявшись получить полагающуюся скромную компенсацию за юридические услуги, приехал домой к Ригасу, то вместо денег поимел равнодушное пожатие плечами: «Сейчас нету!» «С паршивой овцы хоть шерсти клок», – подумал Брюс и в отчаянии схватил в гараже две двадцатилитровые канистры с голубой краской для бассейна. «Бери-бери! – приободрил его хитрый грек. – Дорис как раз не нравится этот цвет, хочет только зеленый!».

Все свободное время Ригас отдавал воспитанию детей. Воспитание это было еще круче, чем у него самого: не пить, не курить, по стране автостопом не мотаться (этим грешили племянники Джона). После школы все дети продолжили обучение в самых престижных колледжах. Старший сын Майкл, затворник по природе, проводящий субботние вечера за очередным учебником, с блеском закончил Гарвардский



университет. Средний сын Тим получил степень бакалавра экономики в наикрутейшем Уортоне. Младшенький Джеймс (названный в честь дедушки) сперва отучился в Гарварде, а затем в Стэнфордской школе юриспруденции. Единственная дочка Елена, также после Гарварда, отдалась музыкальной карьере с периодическими вылазками в кинематограф.

Дети получились очень разными, однако их всех объединяло одно необычное качество: полное отсутствие социализации. И это при отце, заговаривавшем с каждым встречным на улице! Младшие Ригасы на публике терялись, тушевались, жались по углам и при первой возможности ретировались в то единственное место, где чувствовали себя безопасно, – в отчий дом. Стоит ли удивляться, что все трое сыновей один за другим стали работать на отцовской фирме? Дочь Елена хоть и не пришла сама, но привела к Джону Ригасу своего мужа: зять Питер Венетис (грек, разумеется) также состоял на службе в семейном предприятии.

Свое окончательное имя бизнес Ригасов обрел в 1972 году. «Адельфия» переводится с греческого как «Братья». Компанию учредили Джон и Гас, и ее название символизировало могущество и нерушимое единство родственных связей и греческих корней. И хотя брат Гас продал свою долю в 1983 году, эстафету подхватили трое сыновей Джона, лишней раз подтвердив удачный выбор названия.

В 1985 году «Адельфия» приобрела большую кабельную систему в графстве Оушн, штат Нью-Джерси, и число ее подписчиков увеличилось с 53 тысяч до 122. Для семьи Ригасов наступил момент истины: либо сознательно ограничить рост и укрепиться в статусе «частного семейного бизнеса», либо выходить на биржу. В последнем случае придется делиться властью и контролем, зато и деньги придут немереные. Семейный совет долго думал и, наконец, придумал, как можно скушать рыбку и одновременно не подавиться косточкой. В качестве образца выбрали редкую модель корпоративного устройства, при которой семья-учредитель хоть и делится прибылью с многочисленными акционерами, однако полностью сохраняет контроль над управлением компанией. Так

были устроены знаменитые «Форд», «Доу Джонс», газеты «Вашингтон Пост» и «Нью-Йорк Таймс».

Сказано – сделано. «Адельфия» эмитировала 153,9 миллиона обыкновенных акций класса А, которые и передали на электронную биржу Nasdaq на откуп акционерам. На каждую акцию класса А приходилось по одному голосу. Помимо этого, было выпущено 19,235 миллиона акций класса В, целиком и полностью оставшихся на руках семьи Ригасов. Хитрость заключалась в том, что каждая акция класса В обладала десятью голосами. В результате Ригасы, сохраняя лишь 11 % капитализации «Адельфии», контролировали 56 % голосов и, тем самым, полностью распоряжались компанией. В правлении заседали девять человек, в том числе:

*Джон Ригас* – председатель и генеральный директор;

*Тим Ригас* – исполнительный вице-президент, финансовый директор, главный бухгалтер и казначей компании;

*Майкл Ригас* – секретарь правления и исполнительный вице-президент, ответственный за текущие операции;

*Джеймс Ригас* – вице-президент, ответственный за финансирование и внедрение новых технологий;

*Питер Венетис* – скромный зять был просто членом.

Остальные четыре места были лично распределены Джоном Ригасом меж своими близкими приятелями и деловыми партнерами. По большому счету, ничего смертельного в «семейном подряде» нет. Если абстрагироваться от неприятной для рядового американца дискриминации инвесторов по классам, можно даже усмотреть достоинства в дихотомии деньги-голоса. Поскольку компания на века закрепляет кормушку за правящей династией, можно надеяться, что менеджмент, всегда состоящий из родственников, не будет нещадно воровать, как это делают наемные специалисты. Так что рядовые акционеры «семейных бизнесов» с чистой совестью обменивали контроль на безопасность. Так им, по крайней мере, надеялось.

Итак, «Адельфия» стала публичной компанией, и дела пошли семимильными шагами. Штат сотрудников увеличился до 370 человек.

Число подписчиков на услуги кабельного телевидения выросло до 253 тысяч. Откуда такая прыть? Большим козырем компании была высокая концентрация бизнеса. Кабельные системы компактно охватывали прилежащие штаты: западный Нью-Йорк, Вирджинию, Пенсильванию, Новую Англию, Огайо и Нью-Джерси. Такая скученность позволяла «Адельфии» удерживать себестоимость монтажа и оперативного контроля на рекордно низком уровне, демонстрируя невероятную рентабельность – 56 %.

Несмотря на качественные перемены, управление компанией велось в традиционном ключе: на тесном семейном междусобойчике за обедом в доме Джона Ригаса. Ни на миг в голову греческих антрепренеров не закрадывалось сомнение по части того, кто реальный хозяин в компании. При этом «Братья» всячески подчеркивали приоритеты, являясь на корпоративные собрания с ленцой и оттяжечкой: «Знай, мол, наших!» Сотрудники шутили, что «Адельфия» живет не по местному времени, а *on Rigas time*<sup>[6]</sup>. На звонки журналистов Ригасы принципиально не отвечали. Но больше всего олимпийское семейство раздражали биржевые аналитики, которые постоянно приставали с расспросами, пытаясь выведать реальное положение дел в компании. Поскольку с аналитиками Ригасы тоже не общались, те приходили в отчаяние. Еще бы! Ведь Тим Ригас был одновременно финансовым директором и председателем аудиторской комиссии, делегированной правлением компании для надзора за деятельностью финансового директора. То есть самого себя. Такой вот араховский бизнес. Не удивительно, что на поверхность просачивалась только та информация, которую семья Ригасов тщательно отфильтровывала для посторонних акционеров. Иными словами, парадно-реляционная.

Главная стратегическая линия развития компании заключалась в неумемном поглощении кабельных систем. «Адельфия» поедала все без разбора, словно ежик в период жора. Естественно, на кредитные деньги. К 1996 году долги компании превышали рыночную капитализацию в 11 раз! И это при том, что текущие котировки «Адельфии» стояли на рекордно высоком уровне. Для сравнения, тот же показатель у конкурентов – «Комкаст» и «Кокс Коммьюникейшн» – составляли 1,28 и

0,45 соответственно. «Адельфия» эмитировала одну серию облигаций за другой. Почти сразу рейтинговые агентства вывели долговые обязательства «Адельфии» из категории инвестиционных и опустили до позорных *junk*<sup>[7]</sup>. Впрочем, это мало кого смущало, поскольку «мусорные облигации» слыли чуть ли не фирменным знаком высокотехнологичных компаний.

Несмотря на то, что Джон Ригас позаимствовал модель корпоративного устройства «Адельфии» на стороне, ему удалось-таки растеребить новаторскую жилку и внести посильный вклад в практику современного капитализма. Новое «слово» звучало незамысловато – Cash Management System, система управления наличностью, – зато какой полет фантазии! Дабы раз и навсегда пресечь поползновения акционеров, аналитиков и журналистов совать свой нос в святую семейную кузницу, Ригасы, недолго думая, взяли да и слили на один счет денежные поступления от «Адельфии» и всех ее подразделений с финансовыми потоками частных фирм, принадлежащих семейному клану. В результате стало совершенно невозможно понять, что кому принадлежит, откуда приходит и куда утекает. Так незамысловатая Cash Management System стала алмазным венцом незамысловатой же деловой установки греков: «Это все наше!»

А деньги, между тем, получались нешуточные. В 1999 году суммарный доход «Адельфии» составил 3 миллиарда долларов! Через систему управления наличностью Ригасы лопатили поступления на свое усмотрение. В том же 1999 году 63 миллиона было изъято на покрытие убытков от биржевого трейдинга по частным счетам семейного клана, 4 миллиона пошло на выкуп акций «Адельфии», опять-таки через частный ригасовский счет, ну, и там по мелочи: 700 тысяч бессловесные акционеры «Адельфии» отстегнули на оплату членского взноса Тима Ригаса в гольф-клубе Брайарс-Крик. С полным списком обворовывания публичной компании «Адельфия» семейством Ригасов на общую сумму в один миллиард 200 миллионов долларов читатель может ознакомиться:

<i>Выплачено «Адельфией»</i>	<i>Формальный получатель</i>	<i>Реальное назначение</i>
371 000	Dobaire Designs	Плата за дизайнерские услуги Дорис Ригас
2 000 000	Wending Creek Farms	Плата личной компании Джона Ригаса за стрижку лужаек и снегоуборочные работы
3 000 000	SongCatcher Films	Финансирование съемок фильма Элен Ригас
12 000 000	Eleni Interiors	Выплаты мебельному магазину, принадлежащему Дорис и Джону Ригасам
13 000 000	Гольф-клуб в Wending Creek Farms	Строительство гольф-клуба на земле Джона Ригаса. Выкуп временных прав на вырубку леса, принадлежащего Джону Ригасу
26 000 000	Wending Creek 3656	Выкуп временных прав на вырубку леса, принадлежащего Джону Ригасу
65 000 000	Praxis Capital Ventures	Финансирование венчурной фирмы зятя Питера Венетиса
150 000 000	Niagara Frontier Hockey LP	Финансирование покупки Джоном Ригасом хоккейного клуба Баффало Сейбрз
1 000 000 000	Highland 2000	Гарантированный заем семейному партнерству Ригасов для проведения финансового трейдинга
<b>ИТОГО:</b> 1 271 371 000 долларов США		

Пока «Адельфия» сияла в лучах славы – как-никак шестой самый крупный оператор кабельного телевидения Америки! – Джон Ригас повсеместно слыл пионером индустрии и гением свободного предпринимательства. Когда же клан повязали и прокуратура залезла в секретные закрома семейной лавки, на поверхность всплыла причудливая мотивировка, сразившая наповал своей мелочной местечковостью: Джон Ригас верховодил публичной компанией с многомиллиардным оборотом и при этом думал лишь о том, как бы реабилитироваться в глазах коренных обитателей маленькой деревушки Каудерспорт! Когда-то в молодости его не приняли за своего, и теперь Джон отработывал по полной программе в роли верховного благодетеля. «Адельфия» давно уже превратилась в транснациональную корпорацию с филиалами по всему миру, однако штаб-квартира компании по-прежнему оставалась в Каудерспорте.

Ригасы нанимали на работу и платили невероятные зарплаты преимущественно местным жителям, чьей квалификации заведомо не хватало для управления международным Левиафаном. Джон Ригас

постоянно открывал в деревушке гимнастические залы и кафетерии. Учреждал газеты. Рождественские вечеринки превратились в роскошные костюмированные балы, на которые были званы все местные обитатели. Даже свое главное приобретение – хоккейную команду «Баффало Сейбрз» – Джон Ригас осуществил с единственной задней мыслью – потрафить местным жителям в чувствах, мало понятных со стороны: ведь Каудерспорт (штат Пенсильвания) и Уэллсвилль (штат Нью-Йорк) относились к метропольной зоне как раз города Баффало, причем к самой его бедной и ущербной части. Вот и получалось, что «бедные сельские родственники» (именно так относились к каудерспортцам баффалчане) скупил на корню «столичных мажоров».

Метафора частной лавочки прочитывалась и во всем поведении звездного семейства. Ригасы ощущали себя обитателями Олимпа и вели соответственно («Он наш греческий Бог», – писала о Джоне Ригасе местная колумнистка Ширли Лете): Зевс-Громовержец, по прозвищу Джон Ригас, перемещался исключительно на реактивном самолете «Гольфстрим», который «Адельфия» приобрела для него у короля Иордании Хусейна. Его супружница Гера, в миру – Дорис, разъезжала по Каудерспорту кортежем, любуясь своими дизайнерскими работами: Ригасы прикупили в местечке несколько десятков домов, и Дорис покрасила их все в коричневый цвет, окружив забором в решеточку. В центре Каудерспорта возвышалась штаб-квартира «Адельфии» – тоже дело рук мамы Ригас. Здание представляло собой чудовищную «амальгаму» коричневого кирпича и мрамора. Местные величали постройку не иначе как «мавзолей».

Дети не отставали от родителей. Майкл в свободное от работы время постоянно тусовался в ротари-клубе Каудерспорта, Тим обхаживал кучу девиц и членствовал в двадцати (!) гольф-клубах. Эллен проживала со своим Венетисом в некотором отдалении от родителей – в роскошных манхэттенских апартаментах, принадлежавших, ясное дело, Великой Дойной Корове. На деньги «Адельфии» (3 миллиона долларов) дочурка залудила свой первый и последний гомерически бездарный кинофильм. Говорят, папаня Джон сплюнул и демонстративно покинул зал во время дочкиной премьеры в Каудерспорте в тот момент, когда на экране две

девицы стали целоваться взадос (продолжительное пребывание Эллен в Столице Греха даром не прошло).

И только младшенький Джеймс держался скромно: путешествовал эконом-классом и всего себя без остатка отдавал специально созданной для него игрушке под названием «Адельфия Бизнес Солушнз», самостоятельному подразделению, занимающемуся разработкой новых технологий. Впрочем, скромность Джеймсу не помогла: фирма нахапала кредитов на 500 миллионов долларов (!) и разорилась самой первой.

Весь этот семейный бардак продолжался до 2001 года, а потом случилась непонятная штука. 27 марта на последней странице квартального отчета «Адельфии» о прибыли в не приметной сноске, набранной мелким шрифтом, как бы между прочим, сообщалось, что у компании имеется дебиторская задолженность со стороны семьи Ригасов на скромные два миллиарда триста миллионов долларов!

Несмотря на закамуфлированную форму, такую бомбу финдиректор Тим Ригас добровольно никогда бы не подложил под брюхо семейной кормушки. Как оказалось, информацию о дебиторской задолженности потребовала внести Государственная комиссия по ценным бумагам и биржам после очередной проверки состояния дел «Адельфии».

Дальше все поплыло как в тумане, хотя и по вполне накатанному сценарию. На пресс-конференции счастливые журналисты (вот он, звездный миг расплаты!) атаковали Тима Ригаса и потребовали поделиться подробностями. Член 20 гольф-клубов промышчал что-то нечленораздельное насчет покупки его семьей акций «Адельфии». В эпоху биржевого бума 90-х такое оправдание, может быть, и сошло бы с рук, но только не после величайшего скандала всех времен и народов вокруг финансовых махинаций компании «Энрон». Буквально на следующий день после пресс-конференции началось расследование Комиссии по ценным бумагам. Акции «Адельфии» в одночасье ухнули на 35 %. Еще через месяц они стоили несколько центов, а затем были окончательно выведены из биржевых торгов.

В начале мая «Адельфия» заявила о полном пересмотре отчетов о прибыли за 1999, 2000 и 2001 годы. 15 мая патриарх араховского царства Джон Ригас ушел с поста председателя правления и

генерального директора. Сынки Майкл, Тим и Джеймс последовали за папашей в течение двух недель, но это уже никак не могло повлиять на расследование, которое шло полным ходом. На заключительной пресс-конференции 24 июля 2002 года заместитель генерального прокурора Лари Томпсон подвел итог семейного бизнеса: «Мы провели расследование компании «Адельфия», являющейся шестым по величине кабельным оператором Америки и одним из самых больших эмитентов так называемых «мусорных облигаций». Банкротство «Адельфии» по своему размеру стало пятым за всю историю нашей страны. Члены семьи Ригасов, контролировавшие «Адельфию», систематически обворовывали корпорацию. Менее чем за четыре года они украли сотни миллионов долларов и своими действиями нанесли урон акционерам более чем на 60 миллиардов долларов. Ригасы вынудили «Адельфию» уплатить 252 миллиона долларов в счет покрытия убытков по собственным брокерским счетам. Они использовали подложные документы и обманные бухгалтерские проводки, в результате чего завладели акциями «Адельфии» на сумму более чем 420 миллионов долларов, не заплатив ни цента из собственного кармана. При этом Ригасы открыто лгали независимым управляющим компании, говоря, что расплачивались за акции наличными деньгами. Председатель правления Джон Ригас лично позаимствовал у «Адельфии» 66 миллионов долларов, даже не удосужившись написать обоснование. Семья вынудила «Адельфию» потратить 13 миллионов долларов на строительство поля для гольфа на земле, принадлежащей Джону Ригасу. Ригасы регулярно заставляли «Адельфию» расплачиваться за самолеты и роскошные апартаменты, которые члены семьи использовали для собственных нужд, никак не относящихся к бизнесу компании». И так далее, и тому подобное.

Слова прокурора звучат как отчет о групповом изнасиловании девушки с красивым греческим именем Адельфия: «Принудили... заставили... удовлетворение собственных нужд». Жуть! А ведь как красиво все начиналось: любовь-морковь с провинциальной общиной, деревенский кинотеатрик, семейные ценности, церковь по воскресеньям...



Однако напрасно греческие боги наивно полагали, что, обобрав как липку «Адельфию», им удастся скромно отойти в тень и затеряться в толпе пенсионеров-миллиардеров. Не тут-то было. Рассвирепевшая администрация «Большого друга претцелей»<sup>[8]</sup> решительно вознамерилась устроить из Ригасов общенациональных козлов отпущения. Ясен перец, делать это можно было без оглядок, потому как греческие провинциалы не имели влиятельных покровителей в правительстве, как тот же президент «Энрона» Кеннет Лей или непотопляемый председатель Федеральной резервной системы Алан Гриншпан, нанесший своими дикими телодвижениями такой вред американской экономике, что в сравнении с ним Джон Ригас выглядит благодетелем.

Апофеоз нашей истории получился не столько позорным, сколько печальным. Джон Ригас так и не понял, что произошло. Уже на следующий день после отставки со всех постов он явился, как ни в чем не бывало, на очередное заседание правления «Адельфии» – независимые члены правления от удивления потеряли дар речи. Семидесятисемилетний греческий дедушка приободрил публику: «Ничего, ребята! Мы обязательно все поправим, и дела пойдут хорошо, как и раньше». Что это – святая простота, старческий маразм или просто – непрошибаемая глупость?

24 июля в издевательские шесть часов утра полиция атаковала дом престарелого Джона Ригаса, провела обыск и арестовала хозяина. Предусмотрительно предупредили все крупные телевизионные каналы, которые тут же передавали в прямой эфир исторические кадры: ветхого старика карликового роста позорно выводят в наручниках. В тот же день арестовали и всех троих сыновей Джона. Биржевой рынок с ликованием приветствовал крах греческого клана, отреагировав невиданным скачком вверх.

## Эпилог

И все-таки Джон Ригас сделал доброе дело: удалил со всех кабельных каналов порно-шоу «Доктора Сусанны Блок», калифорнийской либертарианки, лесбиянки, выпускницы Йельского университета и разнузданной пропагандистки сексуальной распущенности. Одно удручает: сразу после ареста Ригаса программу Блок тут же восстановили от океана до океана – свобода слова! Радости современной Клеопатры не было предела! Из обращения к зрителям: «Я, доктор Сусанна Блок, отнюдь не биржевой провидец, а простой сексотерапевт и продюсер телевизионных программ на общественных кабельных каналах. Мое шоу систематически цензурировалось кабельной системой «Адельфии». Помните, как я призывала вас поскорее избавиться от акций этой компании? Нет? Ну, конечно, вы ж меня серьезно не воспринимали, думали, я простая обезумевшая порнографистка, а «Адельфия», управляемая честными цензорами Джоном Ригасом со своими сынками, – надежное капиталовложение, типа, в валенки зимой или набедренную повязку на Багамах! И что получилось? То-то же, в следующий раз будете слушать внимательно!»

Как подумаешь, кто выгадал от крушения империи Ригасов, лишний раз усомнишься: «А, может, прав был пассионарий из Арахова, когда выравнивал мир по своей куркулистой крестьянской мерке?»

## Глава 19. Turris Babel [9]

И сказали они: построим себе город и башню, высоту до небес, и сделаем себе имя, прежде нежели рассеемся по лицу всей земли.

***Бытие 11:4***

Всем знакома житейская мудрость, воплощенная в бессмертном образе Жана Вальжана из романа Гюго «Отверженные»: стоит бедному и честному человеку украсть буханочку хлеба, как он тут же оказывается за решеткой. При этом гомерические мерзавцы тибрят и лямят сотни миллионов долларов (франков, рублей, шекелей) и вместо тюрьмы обретают лавры уважаемых столпов общества. Несправедлив мир, что и говорить.



*Бернард Эбберс*

Несправедлив, но понятен. Вот бы на этой дихотомии (честный вор с буханочкой и мерзавец с миллионами) все и заканчивалось! Ан, нет. В определенный момент на сцене истории возникают совершенно немыслимые персонажи, за которыми тянется шлейф умыкнутых, нет, не сотен миллионов, а миллиардов долларов. В то же время обвинить их в воровстве – значит откровенно покривить душой в угоду политической конъюнктуры. Конечно, государственная машина преследует этих «немыслимых персонажей» и даже отдает под суд, однако суд этот несправедлив, что видно невооруженным глазом уже по реакции простых обывателей: они устраивают своим героям восторженные овации, а во всех неурядицах винят само государство. Только не подумайте, что я имею в виду жуликов-популистов типа нашего Мавроди (тоже ведь народный кумир и депутат!). Допускаю, что сравнение почти напрашивается: бессребреник, коллекционер вин и бабочек, математик-теоретик, очкарик-ботаник. Но тут ошибки быть не должно: «мавродиков» всегда чуешь за версту – их выдает масляный огонек в прищуренных глазенках, который спутать невозможно: жульё даже греческое – все равно жульё.

Подлинные «немыслимые персонажи» – это не рядовые аферисты. Их можно довольно точно описать как «миссионеров», поскольку движет ими не грубая корысть, а некая высшая идея, «миссия», которую, как им кажется, они призваны выполнять.

Своеобразие ситуации определяет и своеобразие анализа. В делах «миссионеров» нам никогда не удастся докопаться до сути, если мы будем оперировать привычными категориями УК: афера, подлог, надувательство, подделка, неприкрытое воровство, «кидок». Ничего этого нет и быть не может. Выдающийся «миссионер» – это, как правило, образцовый семьянин, достойный член общины, патриот, гражданин, щедрый меценат и – в 100 случаях из 100! – глубоко верующий человек. Последний фактор мне представляется едва ли не самым главным, поскольку именно в религиозных идеях «миссионер» свою «миссию» и обретает.

Забавно, что религиозность «миссионеров» почти всегда одной конфессии – протестантской. Впервые с фактом удивительной

взаимосвязи христианского протестантизма с вопиющим нарушением финансовых норм я столкнулся, когда изучал историю энергетического концерна «Энрон» – чуть ли не самую крупную экономическую аферу XX века. Недаром роман о ней венчает двухтомные «Великие аферы». Так вот президент «Энрона» Кеннет Лей, в этом читатель еще убедится, как раз и был таким образцово-показательным «миссионером», глубоко религиозным и тотально одержимым идеей всеобщего благоденствия.

По большому счету, ничего удивительного в том, что протестантская религиозность идет рука об руку с финансовой и деловой гиперактивностью, нет. Особенность современных американских религий – их тотальная меркантильность. Причин тому несколько: и протестантская этика, и государственное устройство, и влияние иудаизма – во всех трех векторах современного американского мифотворчества деньги (собственность, накопление, богатство) составляют главную ценность земного существования. Есть и другой пикантный аспект: американское «миссионерство» – это соединение представлений о собственной исключительности, позаимствованное из иудаизма, и энергии навязывания своей воли окружающим, свойственной протестантизму. Ну да об этом мы поговорим в самом конце книги.

Спешу предупредить читателя, что осмыслить феномен Эбберса – непростая задача. Пожалуй, Берни Эбберс – орешек посложнее, чем Кеннет Лей, Вальтер Хойт и Джон Ригас, вместе взятые. Для иллюстрации амбициозности стоящей перед нами задачи («расколоть» самого Эбберса!) хватит маленького эпизода. Летом 2002 года разразился самый крупный за всю мировую историю корпоративный скандал (затмивший даже «Энрон!»), связанный с финансовыми злоупотреблениями в концерне WorldCom. 4 июля создатель компании Бернارد Эбберс выступил перед прихожанами церкви баптистской конгрегации в родном местечке Истхейвен. Когда Эбберс говорил, по его щекам текли слезы: «Я хочу, чтобы вы были уверены: вы не ходите в церковь вместе с проходимцем. Я не знаю, что будет дальше, так же как не знаю, что за ошибки мне вменяют в вину. Но помните: никому не удастся обвинить меня в том, что я сознательно пошел на преступление. Больше всего на свете я боюсь, как бы мои злоключения не запятнали

моего свидетельства об Иисусе Христе». В этот миг все прихожане повскакивали со своих мест и заглушили Бернарда Эбберса нескончаемыми овациями.

\* \* \*

Читая биографию Эбберса, понимаешь, до какой степени неисповедимы пути Господни и сокрыты помыслы Всевышнего. То, что Эбберс был избранным, сомнений не вызывает (читатель в скором времени в этом сам убедится). Непонятно другое: как такой человек мог оказаться избранным? «Такой» – в смысле, что «никакой». То есть совсем никакой. Абсолютно. Полный и окончательный ноль. Бернард Эбберс – это квинтэссенция посредственности, вопиющей именно своей посредственностью. Вот эту загадку нам и предстоит разгадать.

Берни Эбберс родился 27 августа 1941 года в жутко холодной канадской провинции Альберта в городе Эдмонтон. Его отец Джон занимался коммерцией, правда, в каких-то немыслимых формах (с такими же немыслимыми результатами). Берни отучился в родном городе лишь первый год начальной школы, следующие четыре он провел уже в Калифорнии. На новом месте отец не закрепился, поэтому в скором времени семья перебралась в соседний штат Нью-Мексико, где поселилась в резервации индейцев навахо: Джон Эбберс получил работу завхоза местной христианской миссии.

По синекуре и получка: жили Эбберсы бедно, почти нищевато. Вспоминает Берни: «Если у отца в конце месяца оставалась в кармане пара-тройка долларов, мы всей семьей шли в кафе и съедали по гамбургеру». Самым большим подарком к Рождеству, который Бернард Эбберс получил в детстве, была колода карт с изображением зверушек для игры в рамми. Тяжелое детство, чего ж тут говорить. Нехватку маленьких радостей родители компенсировали детям большими христианскими ценностями: «Нас с детства приучали проявлять упорство в делах. Тяжелый труд лежал в основе всего, – вспоминает Берни Эбберс. – Но самым главным уроком, который преподали нам батюшка и

матушка, была вера в то, что единственными ценностями в жизни являются ценности вечные».

С индейцами навахо у отца тоже не срослось, поэтому Берни заканчивал среднюю школу на малой канадской родине в Эдмонтоне. С учетом местной спортивной специализации, Эбберс был вынужден играть в баскетбол. Играл он плохо. Даже очень плохо. Я не случайно акцентирую данный момент биографии, поскольку половина жизни Бернарда Эбберса будет крутиться вокруг этого самого баскетбола.

Учился Берни тоже скверно. Не то, чтобы очень скверно, но тяжело. Знаете, бывают такие юноши и девушки, которые, вроде, стараются изо всех сил (про них злые, но способные одноклассники говорят: «Берут задним местом»), однако результат почти нулевой, троечка с минусом по всем предметам, кроме физкультуры (а у Эбберса и по физкультуре тоже троечка). Все точки над *i* расставил школьный приятель Эбберса, нападающий баскетбольной команды, Ирвин Страйфлер: «Берни в общем-то нигде не блистал. Он был очень и очень сереньким».

У младшего Эбберса был близкий приятель (тоже баскетболист) – Brent Foster. Именно Brent впоследствии поведал общественности об одном очень важном для нашей истории обстоятельстве: Берни Эбберс был патологически честным юношей. Затюканным, недалеким, но кристально честным. Все свободное время Берни и Brent коротали на озере: украдкой подсматривали за однокашниками, кадрыщими девах на пляже. Сами-то Берни и Brent были не в теме – застенчивые, да и религиозное воспитание срамных забав не позволяло.

После школы Берни пытался продолжить учебу в университете провинции Альберта по специальности «учитель физкультуры», но его отчислили за неуспеваемость. Он рискнул в Колледже Кэлвин (Гранд Рапидс, штат Мичиган), но и оттуда его попросили. «Видать, не Эйнштейн, чего уж огород городить», – подумал Эбберс и вернулся в Эдмонтон, где устроился сразу на две работы: днем разносил по домам односельчан хлеб и молоко, по вечерам трудился вышибалой в местном питейном заведении.

Как-то раз в бар заглянул на рюмочку виски бывший школьный тренер Эбберса по баскетболу, и сердце спортсмена защемило от тоски: «Эх,

пропадает паренек почем зря!» Тренер напряг свои связи и уже через неделю выхлопотал для Берни баскетбольную разнарядку в Колледж Миссисипи – маленькое баптистское учебное заведение в поселке Клинтон (штат Миссисипи). В автобиографии Бернанд Эбберс дает трогательное и сугубо климатическое обоснование своей готовности оставить родину: «Что ни говори, а разносить молоко на тридцатиградусном морозе – не самое интересное занятие в жизни».

Колледж Миссисипи оказался здоровым местом: никакого пьянства, никаких негров, обязательное посещение церкви три раза в неделю. Берни сразу понял, что очутился в своей тарелке, тем более что с первого дня шефство над юношей взял Джеймс Аллен, человек правильных взглядов. Пройдут годы, и Берни Эбберс при каждом удобном случае станет цитировать философское кредо своего учителя: «Тяжелый труд, преданность своему делу, принципам и Иисусу Христу – вот единственный путь к осмысленной жизни».

Вильям Льюис, лучший приятель Эбберса по миссисипской школе, вспоминает золотые деньки молодости: «Когда я в первый раз увидел Берни, у него было две пары джинсов, две рубашки с короткими рукавами, одна рубашка с длинными рукавами, куртка и пятилетний «Шевроле» пронзительно зеленого цвета». Вильям и Берни тесно сдружились, благо их объединяла общая тайна: оба играли в баскетбол из рук вон плохо. И оба брали, что называется, «задним местом»: истязали себя многочасовыми тренировками и даже записались в секцию культуризма для наращивания мышечной массы.

Потом случилось чудо: во время летних каникул, которые Эбберс проводил в родном Эдмонтоне, у него кончился бензин в совершенно неправильном квартале. Этим тут же воспользовались местные пацаны и отметелили молодого баптиста до полусмерти. В довершение еще и порезали бутылочным осколком ахиллесово сухожилие. Как читатель догадывается, гипс на ноге Берни звучал отходной молитвой по баскетбольному ангажементу в миссисипском колледже. Чудо же состояло в том, что Эбберсу не только разрешили продолжить обучение без всякого баскетбола, но и организовали ежедневные молебны с участием всего учебного корпуса за скорейшее выздоровление своего



самого бесталанного ученика. Берни лежал в лазарете, и по его щекам струились слезы благодарности: тогда он поклялся, что отныне посвятит всю свою жизнь развитию экономики такого отсталого и такого гостеприимного штата как Миссисипи!

В 1967 году Бернارد Эбберс хоть и без медалей, но все же домучил образовательный процесс в Колледже Миссисипи, отметив славное достижение женитьбой на более чем неброской скромнице Линде Пиггот, с которой встречался больше года. Отныне вся судьба Эбберса была связана с крокодиловым штатом. Сперва он немножко потренировал детей баскетболу в начальной школе, потом устроился на швейную фабрику в поселке Брукхейвен. К 1974 году Бернارد дослужился до главного кладовщика, однако неожиданно прервал перспективное продвижение по швейной карьерной лестнице и, одолжив денег у знакомых и родственников, прикупил маленький зачуханный мотель.

Несколько лет Берни и Линда самоотверженно ютились в вагончике на территории мотеля и трудились, трудились, трудились не покладая рук, как пчелки, – в полном соответствии с жизненным кредо и принципами. Вы не поверите, но дела медленно пошли в гору. Благодаря симпатиям местных жителей. Брукхейвенцы больше всего ценили в Эбберсе то, что он не был похож на мерзких янки – главную занозу в мозгах и сердцах южан еще со времен Гражданской войны. Южане всегда представляли янки в обобщенном образе наглого, лживого, самодовольного чернявого сексуального извращенца и растлителя малолетних то ли из Бруклина, то ли из Чикаго. Ясное дело, что баптист Берни Эбберс никак не походил на янки: весь такой незамысловатый и добрый, точь-в-точь как и местные. За эту простоту и доброту аборигены платили ему чистой монетой и всегда оказывали предпочтение мотелю Эбберса перед конкурентами.

Нигде в биографических источниках мне не удалось отыскать даже намек на некое божественное откровение, которое, без всякого сомнения, снизошло на Берни Эбберса в конце 70-х годов. Между тем, только таким откровением и можно объяснить разительные перемены, охватившие нашего героя: на Бернарда Эбберса в буквальном смысле снизошел неодолимый зуд экспансии. Им завладела идея расширения

ради самого расширения, роста ради самого роста. Дальше и выше – до самых небес. Бернард Эбберс неожиданно приступил к строительству Вавилонской Башни и не прекращал этого занятия до 2002 года, когда у него методом грубого насилия не отобрали строительный мастерок из рук.

Можно было, конечно, списать эту экспансию на неожиданно проснувшуюся жажду обогащения – типичную компенсацию голодного провинциального детства. Однако все последующие факты биографии Эбберса никак не подтверждают такой гипотезы: Бернард никогда не испытывал нездоровой привязанности к материальным ценностям (помните главный родительский урок?). Полагаю, дело тут в той самой пресловутой «миссии».

Помутнение началось с того, что Эбберс уговорил двух приятелей-баптистов (Макса Торнхилла и Карла Эйкока) заложить свои дома и на полученный кредит вместе с ним купить еще несколько мотелей. Заложили. Купили. В 1981 году у Эбберса со товарищи было уже девять маленьких гостиниц. Таких же поганых и бесперспективных, как и самая первая. Зачем покупали мотели – не знал никто, кроме загадочного неплотского духа, что нашептывал Эбберсу свои стратегические решения. Если один мотель Эбберс еще мог кое-как поддерживать и развивать на уровне семейного подряда, то каждое последующее приобретение все больше уводило бизнес из-под контроля.

По ходу дела заметим, что семейный подряд – эта хорошо знакомая нашим читателям «лавка греческих богов» – до самого конца оставался единственным видом бизнеса, доступным пониманию Берни Эбберса. Даже когда он стоял во главе компании, чья капитализация превышала сотню миллиардов (!!!) долларов, он мыслил категориями своего первого мотеля. Так, в 2002 году на правлении обсуждался экстренный вопрос о выведении компании из жесточайшего кризиса, и председатель правления Бернард Эбберс на полном серьезе предложил сократить дозировку кофе в автоматах для служащих, выключать электричество в конце рабочего дня и ограничить использование кондиционеров. Ну, чем не Форрест Гамп?

Как бы там ни было, теперь за спиной у Эбберса было девять мотелей, а впереди – почти гарантированное банкротство. И тут случилось очередное чудо. У девятой по счету приобретенной гостиницы был случайный побочный бизнес – услуги междугородной телефонии. Впрочем, бизнес хоть и случайный, но с флёрком эпохи.

Начало 80-х годов ознаменовалось крушением величайшей американской монополии – «Американского Телеграфа и Телефона», компании AT & T. После многолетней кровопролитной битвы Дядюшка Сэм переломил-таки хребет связистам, принудив AT & T расстаться со своими междугородными телефонными линиями и передать их в управление региональным компаниям по оптовым ценам со скидкой от 40 до 70 %. Регионалы, в свою очередь, перепродавали пропускную способность линий (так называемую *bandwidth*) частным предпринимателям, а те оказывали коммуникационные услуги конечным пользователям. Демонополизация, так сказать, в действии.

Бывший владелец девятого мотеля, доставшегося Эбберсу, в свое время как раз и подсуетился, откупив чуток *bandwidth*, больше – про запас, чем для дела. Эбберсу, однако, идея с перепродажей пропускной способности междугородных телефонных линий понравилась до самозабвения. До такого самозабвения, что он заложил все девять мотелей (от них все равно не было никакого толку) и на вырученные деньги накопил *bandwidth*. Новое предприятие учредили в сентябре 1983 года и назвали Long Distance Discount Service (LDDS – Междугородные дисконтные услуги).

Самое феноменальное и загадочное в нашей истории – это даже не полное непонимание Эбберсом специфики нового бизнеса, в который он ринулся с головой, а воинственное его нежелание эту специфику постигать. Уже на пике славы Берни поделился в одном из интервью своим менеджерским кредо: «В нашем бизнесе все только и говорят, что о стратегиях и технологиях. Меня от этого просто тошнит. Единственный показатель, имеющий значение: сколько новой прибыли приносит ежемесячно ваш торговый представитель». Такой вот баптистский Гарвард.

Единственная аналогия, что приходит в голову, – тяжкий труд Новоорлеанской Девы по выполнению своей «миссии». Подобно неграмотной богомольной крестьянке Жанне, неграмотный богомольный молочник Эбберс без малейшей подготовки и понимания военной науки одерживал одну победу за другой, сокрушая превосходящего по силе и сноровке противника. И противник этот, казалось, никогда не сумеет выйти из ступора: «Как же, черт возьми, такое вообще возможно?!»

Поскольку Эбберс не понимал, как можно управлять коммуникационной компанией, он целиком сосредоточился на отработанном маневре: брал кредиты и скупал bandwidth. В последующие 15 лет Берни Эбберс скупил 75 (!!!) компаний. Не всегда речь шла о конкурентах. Часто покупались совершенно немыслимые предприятия, не имеющие никакого отношения ни к тактическим, ни к стратегическим планам развития профильного направления. Экстенсивный рост и экспансия. Turris Babel.

Был и другой способ повышения эффективности производства, доступный пониманию баптиста-баскетболиста: снижение расходов на персонал. Как только Эбберс скупал очередную компанию, он тут же урезал реальную заработную плату и душил на корню командировочные радости управленцев: под Эбберсом все летали не бизнес-, а эконом-классом, брали такси, а не машины напрокат, селились в двух- и трехместных гостиничных номерах. «Миссионер» Берни мстил за каждый недоеденный в детстве гамбургер.

Поскольку совсем лишать людей материальной заинтересованности было откровенной глупостью и к тому же сильно вредило имиджу благодетеля штата, Бернанд Эбберс одним из первых взял на вооружение гибельную (как потом оказалось) практику стимулирования сотрудников опционами. В 1989 году LDDS стала публичной компанией, и почти сразу же всех служащих осчастливили опционными пакетами. На каждом углу в офисе висели плакаты, на которых ежедневно фиксировалась текущая стоимость опционов. Считалось, что такой подход повышает производительность труда лучше реальной зарплаты. Однако как только великий «новотехнологический пузырь» лопнул, оказалось, что практика поощрения опционами отнюдь не

способствовала процветанию родной компании. Как раз наоборот: все управленцы были озабочены тем, как бы половчее раздуть краткосрочные показатели доходности. Увы, экономика устроена таким образом, что чрезмерного роста прибыли сегодня можно добиться только за счет ухудшения положения завтра. Либо путем подлога. И то, и другое практиковалось повсеместно.

В начале 90-х годов на Эбберса снизошло последнее озарение, которое и принесло ему миллиарды долларов. Нет, он не придумал, как можно управлять и развивать коммуникационный бизнес. Он придумал, что еще можно скупить. Как-то раз Берни услышал разговор двух приятелей о том, что телефонные линии на медных проводах – это, мол, вчерашний день. А вот оптоволоконно (волшебное слово!) и Интернет (еще одно волшебное слово!) – будущий Клондайк. Нетривиальная мысль глубоко запала в баптистское сердце, и хотя Берни Эбберс, по старой доброй традиции, ничего не рубил ни в оптоволоконке, ни в Интернете, он тут же переориентировал весь бизнес LDDS на скупку компаний, владеющих современными оптоволоконными линиями связи.

Справедливости ради нужно сказать, что у такого подхода был и еще одно – основное – преимущество: оптоволоконная связь была новой технологией, поэтому за ней не стояли глобальные монополии типа AT & T. Это означало, что LDDS получала в собственность непосредственно сами физические каналы, а не их пропускную способность (bandwidth). А значит, больше не нужно было платить аренду за использование чужих активов – это раз. За счет большого дисконта удавалось выйти на крупного корпоративного клиента, заинтересованного в высокоскоростной связи, – это два. Во всех отношениях переориентация LDDS оказалась на редкость удачной. Никто и не спорит – на то оно и озарение.

В августе 1994 года LDDS купила четвертого по размеру владельца и оператора оптоволоконной связи – компанию Wiltel – за 2,5 миллиарда долларов. Расплатились, конечно, не живыми деньгами, а своими акциями. Новый агломерат Эбберс переименовал в WorldCom.

Через два года WorldCom купил за 14 миллиардов MFS Communications. Еще через год – UUNet. К 1997 году компания Эбберса

владела двадцатью процентами всех магистральных каналов (*backbone*) американского Интернета. Самое время – остановиться и задуматься: как жить дальше? Как развивать технологии и повышать эффективность использования каналов? Как совершенствовать менеджмент? Куда там! Эбберс продолжал строить Вавилонскую Башню.

Берни всегда славился тем, что практически ничего не знал об истинном положении дел в своей компании. Повседневный контроль был отдан в руки Джону Сиджмору (бывшему президенту поглощенной UUNet) и Скотту Салливану, а Эбберс целиком посвятил себя двум вещам: подыскивал компании для очередной покупки и преподавал Слово Божие в воскресной школе при баптистской церкви родного Истхейвена. Еще Берни собственноручно подстригал газон (свой, а по просьбе – и соседский!), а после церковной службы обедал в семейном ресторанчике Сэма Хаджинса. Поскольку WorldCom давно уже прочно обосновался в списке крупнейших американских компаний Fortune 500 (единственная фирма из Миссисипи!), а сам Бернارد Эбберс был 376-м самым богатым человеком на нашей планете (по оценке Forbes), то все деревенские причуды легендарного баптиста тут же становились достоянием восхищенной общественности и масс-медиа: Америка любовалась своим новым ролевым героем, которого нежно величала «телекоммуникационным ковбоем». Про штат Миссисипи и говорить нечего – здесь Эбберс был просто богом, отцом и учителем.

В целом Эбберс жил скромно. Из типично богатеньких «закидонов» на память приходят только два: покупка шестидесятифутовой яхты, которую Эбберс окрестил Aquasition<sup>[10]</sup>, за 20 миллионов долларов, и ранчо «Дуглас Лейк» в Британской Колумбии за 47 миллионов – кстати, самого большого в Канаде.

В 1997 году Эбберс воздвиг последний – наиболее впечатляющий – пролет своей Turris Babel: купил за 37 миллиардов долларов гигант междугородной телефонии – компанию MCI! Поглощение MCI – не просто кульминация «миссии» Эбберса, но и чисто знаковое религиозное событие, не имеющее никакого отношения к бизнесу. Дело не в том, что все без исключения аналитики отмечали: WorldCom подавился именно MCI. Уверен, что Бернарда Эбберса деловой аспект сделки вообще не

волновал. Подтверждением гипотезы служат многочисленные детали как самой сделки, так и биографии героя.

Начнем с того, что в начале 1997 года Эбберс пошел на немыслимый шаг, рельефно подчеркивающий перелом в миссионерской судьбе: после 30 лет счастливой совместной жизни он развелся с Линдой и женился на молодой длинноногой блондинистой девице – одной из 17 тысяч сотрудников WorldCom. Само по себе событие странное, а уж для правоверного баптиста – вовсе невероятное. Неудивительно, что Эбберса тут же сместили с должности декана церкви: баптисты осуждают разводы самым решительным образом. Вряд ли человек, всегда подчеркивавший приоритеты веры Христовой и духовных ценностей, добровольно пошел бы на такой шаг, если бы не ощущал за своей спиной поддержку свыше: казалось, все тот же бесплотный дух подталкивал Эбберса к последней битве.

Теперь сама сделка. Как только WorldCom публично объявил о намерении поглотить MCI (между прочим, MCI ровно в три раза больше по размеру, чем WorldCom!), Федеральный антимонопольный комитет тут же заявил, что не допустит проведения сделки. Мотив очевиден: по результатам слияния WorldCom получал контроль над 60 % всех оптоволоконных каналов страны.

В первоначальном варианте, который полностью совпадал со стратегическим планом развития компании, WorldCom собирался оставить себе оптоволоконное интернет-подразделение MCI и избавиться от низкорентабельных служб местной и междугородной телефонии. Однако в итоговой сделке все оказалось наоборот: Эбберс приобрел местные и междугородные телефонные линии MCI и отказался от оптоволоконных интернет-каналов! Звучит, как полное безумие, и, тем не менее, это факт! Ради чистого символа, ради концептуальной экспансии Turris Babel Эбберс одним махом уничтожил 14 лет собственных стратегических изысканий и разработок! Башня оказалась важнее бизнеса.

Какое-то время грандиозный символизм сделки гипнотизировал общественное мнение. 21 июня 1999 года акции WorldCom достигли рекордной цены в 64,50 долларов. В том же году президент Билл

Клинтон выступил с исторической речью в штаб-квартире WorldCom, обратившись к Берни Эбберсу и сотрудникам компании с такими словами: «Я пришел сегодня к вам потому, что вы – символ Америки XXI века. Вы – воплощение всего, что я желал бы видеть в нашем будущем». Все без исключения биржевые аналитики называли акции WorldCom – лучшей инвестицией и украшением любого серьезного портфеля.

Внутренне Эбберс ощущал, что его Башня достигла предела, однако инерции преодолеть уже не мог: в октябре 1999 года WorldCom публично заявил о намерении поглотить Sprint – второго крупнейшего коммуникационного оператора Америки. Сумма сделки – 129 миллиардов долларов. Ничего подобного в истории еще не было. Однако на этот раз и американские, и европейские антимонопольные службы вынесли единодушный вердикт: «Ни за что!»

Тут как раз подоспел кризис Интернета, а затем и всей американской экономики. Солнце империи Эбберса стало стремительно закатываться – акции пошли вниз, а сам Берни, казалось, полностью потерял интерес к своему детищу. Сначала он нещадно продавал акции WorldCom, чтобы покрыть личные долги, чем вызвал искреннее негодование акционеров: где это видано, чтобы председатель правления компании сбрасывал собственные акции?! Что может быть символичнее? Стремясь остановить это безумие, правление WorldCom приняло беспрецедентное решение: выдало Эбберсу персональный кредит на 400 миллионов долларов под 2,2 % годовых!

Хотели как лучше, получилось как всегда: когда общественность узнала о деталях тайной сделки, она просто зашла от негодования. Больше всего возмутила процентная ставка – 2,2! Скандал был настолько шумным, а падение акций WorldCom – столь сокрушительным, что Эбберса буквально под руки вывели из правления и отправили в отставку 29 апреля 2002 года. Отходное пособие – пенсия в полтора миллиона долларов ежегодно и пожизненно.

Однако, похоже, даже этой малостью Эбберсу воспользоваться не удастся. Как только следователи (в рамках общенациональной «энроновской» охоты на ведьм!) стали рыться в бухгалтерии WorldCom, на поверхность всплыли такие злоупотребления, что мало не покажется:



судя по всему, сядет большая часть руководства и сядет надолго. В основе обвинения – манипуляции с пропускной способностью каналов (bandwidth). Так, в 2001 году под чутким руководством финдиректора Скотта Салливана вся арендная плата за bandwidth, которая раньше, как и полагается, проходила по статье текущих расходов, вдруг оказалась отнесенной к долгосрочному капиталовложению и перекочевала в активы баланса. В результате такого невиданного бухгалтерского кунштюка 1,2 миллиарда убытков превратились в 1,6 миллиарда прибыли!

Другая «шутка», заложенная в фундамент Вавилонской Башни Берни Эбберса, – постоянное «свопирование» пропускных способностей каналов. Поскольку большая часть bandwidth была невостребованной и лежала мертвым грузом убытков, коммуникационные компании «обменивались» на уровне взаимозачетов пропускной способностью своих каналов, а затем проводили увеличение трафика как дополнительные доходы.

Было еще и списание постоянных издержек производства за счет однократных расходов на очередное поглощение. Много всякого разного было, но суть не в этом. Суть – в «божественной миссии» Бернарда Эбберса. После того, как его согнали с поста председателя правления WorldCom, он заявил в интервью: «Люди спрашивают меня, как я себя чувствую. Знаете, что я отвечаю? Я – сын Царя, а имя Царя остается неизменным – Господь наш Иисус Христос, поэтому я всем доволен и абсолютно счастлив».

## Глава 20. Кубла Хан, или Видение во сне

«Если бы я не обладал невероятным даром предсказывать движение рынка, то никогда не очутился бы в таком положении, как сейчас. Единственной целью моей жизни было заработать денег, чтобы накормить всех голодных людей планеты».

*Мартин Френкель. Май 2000 года.  
Следственная тюрьма. Гамбург.  
Германия*

## Увертюра

В стране Ксанад благословенной  
Дворец построил Кубла Хан,  
Где Альф бежит, поток священный,  
Сквозь мглу пещер гигантских, пенный,  
Впадает в сонный океан.

На десять миль оградой стен и башен  
Оазис плодородный окружен,  
Садами и ручьями он украшен.  
В нем фимиам цветы струят сквозь сон,  
И древний лес, роскошен и печален,  
Блестит там воздушностью прогалин<sup>[11]</sup>

## Вудиалленовский человек

Семья Френкелей пользовалась глубоким уважением в городке Толедо, штат Огайо: отец – Леон Френкель, местный лев адвокатуры, по словам сослуживцев, «человек предельно образованный, высоконравственный и честный». Мать, Тилли Френкель, лучшие годы своей молодости отдала беззаветной службе в муниципалитете, где снискала неподдельную славу стенографическим талантом.

После ухода на покой в начале 80-х годов Леон Френкель целиком посвятил себя хлопотам в местной синагоге Бнай Израэл и участию в олимпийских играх для пожилых людей. В возрасте 88 лет Леон благополучно скончался, не дожив до позора, который навлек на их род сынок Марти. Как сказал друг семьи Дэвид Тэйлор: «Леон не был в ответе за поведение сына. Он выполнил свой долг, дав детям отличное образование и привив им высокие моральные ценности». Непонятно только, как с такими «высокими моральными ценностями» в голове, мальчик Марти Френкель сумел превратиться в омерзительное чудовище?

В своем голубом детстве Марти Френкель был, как и полагается, вундеркиндом. Сюзан Окс в 60-е годы работала учительницей в начальной школе Фултона и навсегда запомнила субтильного чернявого мальчика в очках с толстыми линзами: «В классе было 33 ученика, чей коэффициент интеллектуальности варьировал от 50 (полный дебилизм – С.Г.) до 165 (почти гениальность – С.Г.). Марти был вторым сверху».

Помимо того, что маленький Марти обладал высоченным IQ, он еще был и тем, что в Америке называется *nerd*. Чаще всего *nerd* переводят как «не от мира сего», но гораздо ближе к нашим реалиям будет слово «гаденыш». Марти не общался со сверстниками, полагая себя несоизмеримо выше остальных, не участвовал в совместных играх, однако при этом он постоянно за всеми следил и регулярно закладывал старшим. С учетом существующей культурной традиции и общепринятых ценностей этим своим поведением маленький Френкель снискал однозначное одобрение и уважение преподавательского корпуса (Сюзан

Окс: «У мальчика был свой маленький замкнутый мирок, как и полагается высокоодаренным детям»). Справедливости ради скажем, что сверстники испытывали к Френкелю чувства, более понятные нашим читателям, поэтому Марти периодически избивали, правда, тайком и осторожно: как-никак папа у Марти был первым юристом в городе.

Из побоев Марти усвоил на всю оставшуюся жизнь два урока: во-первых, мир враждебен и поэтому достоин только мести и презрения; во-вторых, чтобы победить, нужно приспособливаться. Был еще и третий урок, однако его мотивация оказалась загнанной глубоко в подсознание: Марти Френкель интуитивно переживал собственную ничтожность и осознавал убогость творческого потенциала. И это свое ничтожество Марти преодолевал за счет насильственной социализации: он постоянно пытался втереться в доверие к людям, обволакивал их своей симпатией, говорил им только то, что они хотели слышать, убеждал в дружеских чувствах. Лишь только охмурение приносило успех и люди доверяли Френкелю свои деньги, сразу же включался центральный жизненный импульс и Марти мстил за свои детские унижения и переживания.

Гораздо сложнее было смириться с творческим убожеством. Эту тайну Марти скрывал даже от самого себя, и именно она доставляла ему невыносимую муку. Френкель понимал, что не способен породить ничего, кроме жалкого эпигонства, механистичной перелицовки чужих идей и откровенного плагиата. А с такими «талантами» можно было распрощаться с мечтой о том, чтобы стать famous and rich<sup>[12]</sup> – единственной ценностью, доступной пониманию не только провинциального мальчика из Толедо, но и всей американской цивилизации. Не удивительно, что всю свою жизнь Марти Френкель посвятил пропаганде собственной гениальности и того самого «невероятного дара предсказывать движение рынка», который, в конце концов, таки довел его до тюрьмы.

В 1972 году Марти Френкель досрочно закончил Уитмеровскую среднюю школу и, поработав два года на побегушках в торговле и общепите, поступил в Толедский университет. Однако не доучился: высшее образование требовало усидчивости и методичной целеустремленности – качеств, полностью отсутствующих в арсенале

Френкеля, который хотел все сразу, здесь и сейчас. Как это часто бывает в жизни, вундеркинд раннего детства быстро сдулся и превратился в поверхностно образованного начетчика, правда, наделенного нешуточным талантом пускать пыль в глаза и производить впечатление если не гения, то уж по крайней мере выдающегося человека. В течение 10 лет Марти прозябал в буквальном смысле слова: работал на подхвате и более двух-трех месяцев нигде не задерживался. В конце концов, без всяких перспектив роста устроился на зарплату в риэлторское агентство.

В середине 80-х Марти показалось, что он, наконец, нащупал свое призвание – ему жутко захотелось стать биржевым трейдером. В 1985 году Френкель получил лицензию и устроился работать в местную брокерскую контору «Доминик & Доминик». К тридцати годам имидж нашего героя окончательно сформировался: это был хорошо знакомый тип «вечного мальчика», живущего с мамочкой и прислушивающегося к каждому ее совету. Соседи вспоминают, что даже на первые допросы Тилли Френкель возила сына на своей машине, плотно инструктируя, как нужно вести себя со следователем.

Один из толедских адвокатов, Джон Кример, успешно защищавший инвесторов, пострадавших от Френкеля на ранней стадии его финансового беспредела, так описывает нашего гения: «Френкель был типичным персонажем в толстых очках из фильмов Вуди Аллена, которой всем симпатичен, потому что кажется таким незамысловатым нескладёной. Он подваливал к вам со всей своей обезоруживающей бестолковостью и трогательностью, так что вы сразу же проникались к нему доверием. Если дополнить картину его дьявольским умением делать заявления, никак не обоснованные реальностью, то получается неотразимая комбинация».

Фирмой «Доминик & Доминик» управлял Джон Шульте. Все шесть месяцев, что Френкель осчастливливал работодателя своим присутствием, Шульте не переставал удивляться: «В первый рабочий день Мартин позвонил в магазин и заказал для себя новый компьютер и монитор. Привезли оборудование, и он по-хозяйски расписался в накладной – казалось, Мартин полностью ощущал себя владельцем фирмы». Один из клиентов вспоминает, что «Френкель категорически

отказывался носить костюм и галстук, мотивируя это тем, что уровень его познания рынка был столь глубок, что на него никоим образом не распространялись общепринятые стандарты».

За полгода работы Френкель привлек единственного клиента, да и то умудрился сфальсифицировать учетные записи в его брокерском счете. В конце концов, Шульте уволил Френкеля с мотивировкой «отсутствие результатов и нарушение субординации».

Френкель ушел. Но не один. Для начала он завел роман с женой Шульте Соней Хау. По удачному стечению обстоятельств, Соня была не только женой, но и партнером в «Доминик & Доминик» с равной долей. Когда Соня подала на развод, находчивый Френкель помог ей утопить мужа в суде, подсказав два неотразимых хода: обвинение в сексуальном домогательстве детей и избиении супруги. И хотя оба навета оказались полным вздором, карьера Шульте пошла прахом. Удар пунтильей<sup>[13]</sup> был нанесен в 1994 году, когда Френкель провел эффективное частное расследование брокерской деятельности Шульте и анонимно передал полученные документы ФБР, в результате чего бывший работодатель отхватил восьмимесячный тюремный срок за самовольное распоряжение деньгами клиента. Речь шла о нескольких тысячах долларов. Как раз в это время Марти Френкель энергично и не менее самовольно распоряжался более чем 200 миллионами, доверенными ему страховыми компаниями.

## Пробный шарик

После выдворения из «Доминик & Доминик» Марти понял, что давно созрел для самостоятельной работы. Имя Леона Френкеля в городе уважали, поэтому жители благосклонно восприняли заявление вундеркинда Френкеля-младшего о том, что ему удалось отыскать Священный Грааль и разработать неотразимую трейдинговую систему, которая позволяет практически без риска чуть ли не удваивать капитал ежегодно. Марти учредил инвестиционный фонд своего имени – The Frankel Fund. Забавно, что ни этот фонд, ни последующие Марти нигде не регистрировал, хотя на то были четкие административные указания. Еще забавней, что никто эту регистрацию и не спрашивал: государственная система целиком и полностью строилась на доверии и добрососвестности.

Фонд Френкеля оперировал из спальни учредителя в родительском доме. Семейный авторитет и врожденный талант пускать пыль в глаза сработали на ура: Марти сумел уговорить 30 инвесторов, которые доверили ему чуть больше одного миллиона долларов. Прекрасный шанс для демонстрации трейдерских талантов. Марти взялся за дело ретиво: купил компьютеров, установил все доступные биржевые терминалы, за которые выплачивал 2 000 долларов ежемесячно и... стал изучать рынок! Дело в том, что никакого Святого Грааля у Френкеля не было, как не было и элементарного понимания биржевых законов: платье короля оказалось на поверку совершенно прозрачным. Но даже не это было главным: хуже всего, что Марти не мог торговать... физически! Когда через несколько лет SEC, Федеральная комиссия по ценным бумагам, лишала Френкеля лицензии, в свое оправдание Марти дал письменное показание о том, что постоянно испытывал так называемый trader's block, ступор, не позволяющий ему покупать и продавать ценные бумаги: «Я был всегда лучшим учеником в классе. В университете я успешно изучал все курсы, но никогда не мог сдать экзамен – в самый ответственный момент я терялся и все забывал, – откровенничал Френкель перед государственными чиновниками. – Когда нужно было



продавать или покупать акции, меня охватывала паника, так что я не мог нажать на курок и расстаться с деньгами».

Поразительно, но факт: Френкель насобирав кучу денег у доверчивых односельчан, но совершенно не мог пустить их в дело! И тогда Марти понял: не царское это дело – деньги зарабатывать. Его удел – деньги тратить. Он покинул штаб-квартиру Фонда Френкеля в родительской спальне, собрал манатки и перебрался в шикарный Вест Палм Бич, где арендовал дом прямо на берегу океана. В своем послании 30 инвесторам он писал, что познакомился с королевской семьей Румынии – королевой Анной и королем Михаем, которые не только любезно предоставили ему возможность управлять фондом из своего коттеджа во Флориде, но и инвестировали огромную сумму денег в Frankel Fund, поскольку были потрясены трейдерскими достижениями Марти. Толедские инвесторы рыдали от счастья: как же им повезло в жизни с этим Френкелем-младшим, дай бог ему здоровья!

В Вест Палм Бич Марти установил девять телефонных линий и очередную кучу мониторов, а затем принялся выписывать чеки: 5 000 долларов он отписал дорогой и любимой мамеле Тилли, 4 294 доллара – сестричке Эми, 2 500 – себе любимому и еще 15 000 – на имя компании PDS, принадлежащей Дагу Максвеллу, которого Френкель привлек к работе в фонде.

Во всех рекламных проспектах сообщалось, что The Frankel Fund практически обеспечивает гарантированную прибыль, поскольку большую часть времени деньги помещаются в безопасные долговые обязательства государства, а акции покупаются не чаще, чем раз в месяц, но так, чтоб наверняка. В реальности инвестиционная деятельность фонда принесла убыток ровно в 130 тысяч долларов – в основном, за счет трейдинга Дага Максвелла: читатель помнит, что у Марти Френкеля был перманентный ступор и он не торговал.

Не удивительно, что как только один из вкладчиков The Frankel Fund потребовал свои инвестиции обратно, фонд немедленно развалился. Марти вернулся в Толедо злой как черт и на вопрос остальных инвесторов, где их деньги, сказал, что денег нет. Те подали в суд, началось параллельное расследование Федеральной комиссии по

ценным бумагам. Френкель попытался нанести свой коронный предупредительный удар и быстренько заложил Дага Максвелла в SEC, свалив на своего приятеля всю вину по растрате денег, но это не помогло – в 1992 году Френкеля отодвинули от биржи, запретив пожизненно заниматься трейдингом.

И вдруг случилось чудо – Марти вернул вкладчикам The Frankel Fund все до последней копейки! И не только вернул, но и купил себе новенький «Мерседес» за 74 тысячи долларов. Когда в SEC недоуменно подняли брови, Френкель пояснил: «Члены одной почтенной европейской королевской фамилии инвестировали большую сумму денег в мой бизнес».

## Взлет

Для тех читателей, кого не удовлетворила версия Марти Френкеля о близости к румынским монархам в изгнании, скажу по секрету, что деньги пришли из другого – параллельного фонда – Creative Partners, который Френкель учредил в 1989 году вместе... со своей спутницей жизни и боевой подругой Соней Хау Шульте!

За период с ноября 1989 по сентябрь 1991 года Creative Partners привлек 13 миллионов долларов от жителей Толедо под ничем не документированное обещание инвестировать деньги в ценные бумаги по секретной стратегии, разработанной гениальным трейдером (кто бы это мог быть?). В рекламных брошюрах говорилось, что Мартин Френкель повсеместно признан самым успешным финансовым менеджером Америки. Только Френкелю и миллиардеру Уоррену Баффету удалось предсказать великий обвал рынка в 1987 году и выйти сухими из воды. Отчитываясь перед клиентами по итогам финансового 1990 года, Creative Partners демонстрировали умопомрачительные 99,2 % прибыли!

Десять лет спустя стало известно, что вместо трейдинга (Френкель по-прежнему его ненавидел и боялся как огня!) все деньги из Creative Partners шли по трем направлениям:

- перекачивались на номерные швейцарские счета;
- покрывали задолженность перед инвесторами в The Frankel Fund;
- уводились в еще один фонд, который назывался Thunor.

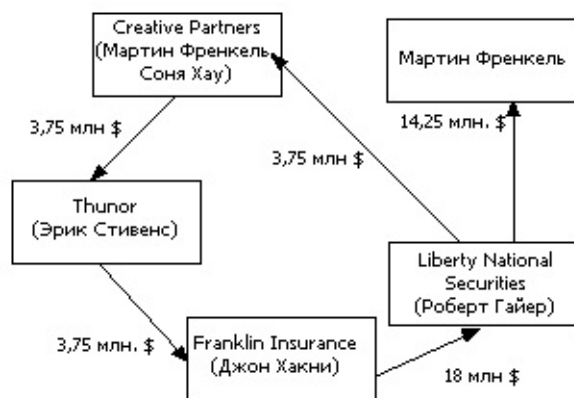
Фонд Thunor был учрежден неким Эриком Стивенсом в том же 1989 году. Юридическим и почтовым адресом Thunor была Уолл-Стрит, оказывающая магическое действие на инвесторов: 82 Wall Street, Dept. 1105, New York, N.Y. 10005.

В октябре 1991 года Эрик Стивенс познакомился с Джоном Хакни, бывшим банкиром, который предложил предпринимателю выгодную сделку – практически за бесценок купить крупную страховую компанию

Franklin American Life Insurance из Теннесси. Для чего? Святая простота! Ведь страховая компания – это, в первую очередь, не скромная прибыль от работы, а наличные резервы, составленные из страховых взносов клиентов. У Franklin Insurance этих резервов было аж 18 миллионов долларов!

Сказано – сделано. Деньги на покупку, 3,75 миллиона долларов, Эрику Стивенсу предоставил Марти Френкель из активов Creative Partners. Заполучив контроль над страховщиками, Стивенс тут же сменил директора, назначив на эту должность Джона Хакни. Затем Franklin Insurance подписал соглашение о том, что все свободные страховые резервы будут инвестироваться исключительно через трейдинговую компанию Liberty National Securities, во главе которой стоял блестящий трейдер современности – Роберт Гайер. После всех манипуляций 3,75 миллиона долларов из денег Franklin Insurance были тайком возвращены в Creative Partners, дабы не обижать доверчивых толедцев.

Для облегчения восприятия всех этих головокружительных манипуляций предлагаю читателю небольшую подсказку в виде схемы.



Все получается стройно и красиво за исключением маленького нюанса: какого рожна Марти Френкелю понадобилось делиться с Эриком Стивенсом и Робертом Гайером? Неужели нельзя было обойтись собственными силами? В том-то и дело, что нельзя: SEC денно и ночью сидела на хвосте и следила, чтобы Марти Френкель не лез туда, где, по мнению Федеральной комиссии, он ни черта не смыслил – на фондовый рынок. Вот поэтому и пришлось заручиться поддержкой Стивенса и

Гайера, вернее... их придумать! И Стивенс, и Гайер – лишь малая часть виртуальных персонажей, за которыми скрывался сам Френкель! Ну, что скажете? Неужели у кого-то еще остались сомнения в гениальности маленького вудиалленовского человечка? Однако еще не вечер.

В 1992 году фонд Creative Partners неожиданно для всех закрылся. На прощание инвесторам разослали фантастические чеки: прибыль получилась более 200%! Знай наших! Марти Френкель ощутил себя птицей большого полета и теперь выходил на новый качественный уровень аферостроительства. Он покидает материнский дом и переезжает в город Гринвич, штат Коннектикут, поблизости от мировой финансовой столицы Нью-Йорка.

## Страна Ксанад

Какое странное виденье -  
Дворец любви и наслажденья  
Меж вечных льдов и влажных сфер.

*Сэмюэль Тэйлор Кольридж*

В Гринвиче Френкель предстал в образе Майкла Кинга, своей очередной виртуальной аватаре. Майкл за наличные приобрел сразу два дома: шикарное поместье за 3 миллиона и прилегающий особняк за 2,6 миллиона долларов. Все это добро было записано на имя Дэвида Россе – так звали шефа безопасности Френкеля.

Первым делом приобретенный земельный участок окружили непроницаемым двухметровым забором, утыканным по всему периметру камерами наблюдения. И в скором времени по зеркально гладким асфальтовым дорожкам заскользили роскошные лимузины, БМВ и «Мерседесы». 24 часа в сутки трудились постоянно проживающие в имении французские повара, чьим единственным счастьем в жизни было ублажать капризные вкусы хозяина-вегетарианца, страдающего частыми расстройствами желудка. Принятие пищи по большей части случалось глубокой ночью, поэтому кулинары камлали вахтенным методом.

С Френкелем-Кингом постоянно проживали две категории людей: толпы охранников, оснащенных самым современным оборудованием, и большой гарем девиц, которые слетались в Гринвич из самых отдаленных закутков планеты: России, Швейцарии, Китая, Тайланда, Бразилии, Аляски.

Поскольку, как уже знает читатель, Френкель-Кинг трейдингом не занимался по сугубо физиологическим соображениям, большую часть времени он проводил в Интернете, размещая объявления в брачных агентствах и службах знакомств. Иногда он инкогнито наведывался в The Vault, шикарный клуб садомазохистов на Манхэттене. По всем углам

гринвичского замка валялись бечевки, цепи, канаты, упряжки, кнуты, кожаные комбинезоны с молниями на лице, садомазохистская литература и порнографические кассеты. Майкл напряженно искал смысл жизни, ничем не сдерживая свое большое воображение.

Топография имения в Гринвиче являла миру не виданный доселе полиптих: в центре готического замка были установлены 80 трейдинговых терминалов с прямым выходом на торговую площадку Нью-йоркской фондовой биржи. Терминалы управлялись четырьмя мощными серверами, которые круглосуточно выводили на 25 мониторов бегущие строки эротического текста и порнокартинки попеременно с биржевыми тиккерами текущих котировок. Френкель-Кинг подходил к терминалу, трясущейся рукой пытался нажать на клавишу, чтобы разместить заявку на покупку небольшого транша государственных долговых расписок<sup>[14]</sup>, но в самый последний момент все срывалось: внутренний ужас сковывал великого трейдера – не было такой силы на земле, которая могла бы заставить его обменять живые деньги на ценные бумаги! В полном отчаянии, на грани нервного срыва Френкель мчался к одной из своих пассий и, рыдая на ее груди, жаловался на свои страхи и тревоги, как он привык в детстве жаловаться своей дорогой мамеле Тилли. Такой вот современный барон Леопольд Захер-Мазох.

А тревожиться и в самом деле было отчего. После приобретения Franklin Insurance Мартин однозначно определился с магистральным направлением своего бизнеса: он скупал в провинциальных штатах одну за другой страховые компании, получал неограниченный доступ к их страховым резервам и затем использовал эти деньги для новых поглощений и удовлетворения собственных невообразимо извращенных фантазий. В 1994 году он приобрел Ranchers and Farmers Life Insurance из Оклахомы со страховыми резервами в 12,8 миллиона долларов. В 1995 году – целых три страховых компании из Миссисипи, чьи совокупные страховые резервы превышали 150 миллионов.

И хотя Френкелю хватало ума понять, что он собственноручно подкладывает под себя бомбу с часовым механизмом, остановиться он не мог (оттого и мучался кошмарами по ночам). Тем не менее Марти

везло: он продержался четыре года. Петух клюнул только в 1998 году, когда государственные службы страхового регулирования штатов Миссисипи и Теннесси начали расследование инвестиционной деятельности Френкеля. Вернее, не Френкеля, а Роберта Гайера, президента Liberty National Securities – компании, которая формально распоряжалась страховыми резервами и отвечала за выгодное их инвестирование в ценные бумаги. Тогда никто еще не знал, что Гайер – это виртуальный аватар. Впрочем, его виртуальность имела границы: какой-то особый психический выверт заставлял Френкеля подбирать себе псевдонимы из имен реальных людей. Причем не случайных, а тех, с кем ему доводилось встречаться: знакомых бизнесменов, юристов, собственных подчиненных. Реальный Роберт Гайер был самым настоящим президентом совершенно законной компании Liberty National Securities со штаб-квартирой в Мичигане. Когда-то в середине 80-х Френкель работал с ним в одной брокерской конторе, вот и решил позаимствовать для своих махинаций имя приятеля, а заодно и название его компании. В мае 1999 года в офис настоящего Гайера пришел факс, подписанный четырьмя страховыми компаниями южных штатов. Роберт прочитал факс и упал со стула: разъяренные страховщики требовали незамедлительного ответа на вопрос: куда Гайер подевал 950 миллионов долларов (!!!), которые взял у них в управление?



## Амазонки

Почти всю работу в структурах Френкеля выполняли женщины. В основном, из числа бывших любовниц, выписанных по Интернету. Но были даже и не любовницы. Иногда Марти покупал билет какой-нибудь девице из России, та прилетала, но Марти не нравилась. Френкель поступал благородно: он поселял неудачливую конкурсантку в доме по соседству (том, что за 2,8 миллиона долларов), а в знак особого расположения даже назначал на должность. Типа office manager, house manager или просто general help<sup>[15]</sup>. Зарплату не платил, а просто давал денег – столько, сколько было нужно.

Очень скоро в гареме финансового гения XX века сформировался костяк максимально приближенных к телу: Кэти Шухтер, Карен Тимминс, Соня Хау, Мона Ким и Синтия Аллисон. Каждая из пяти амазонок играла важную роль в психоделическом королевстве Френкеля. Кэти Шухтер – самая роскошная и сексуальная девица из Швейцарии путешествовала по всему свету на чартерном реактивном самолете и занималась тем, что подыскивала для Френкеля влиятельных и состоятельных деловых партнеров. Мона Ким занималась перебрасыванием денег с одного счета на другой, а также лично отвечала за покупку золота и бриллиантов. Соня Хау – бывшая жена работодателя Шульте – была деловым партнером Марти, Синтия Аллисон – последняя любовь нашего героя, разделившая все 74 дня, что он провел в бегстве, после объявления в международный розыск через Интерпол. Карен Тимминс... Тридцатичетырехлетней Карен досталась самая мерзкая роль. Френкель познакомился с ней на одной из Интернетовских сексуальных телеконференций, однако в реальной жизни она не приглянулась, так что сразу очутилась на должности офис-менеджера. Однажды Марти Френкель сделал Карен страшное признание и рассказал о главном вожделении своей жизни: он мечтал о том, чтобы заняться сексом с маленькими детьми. После этого разговора Карен Тимминс возглавила в организации Френкеля сверхсекретный «Special Project» – спецпроект. В Калифорнии была найдена организация, которая обеспечила

искусственное оплодотворение суррогатной матери. Расходы по спецпроекту в размере 40 тысяч долларов покрывались с одного из номерных швейцарских счетов Френкеля. В 1998 году на свет появилась девочка, которую доставили в поместье Гринвич на восточное побережье. Карен Тимминс растила в доме Френкеля его будущую маленькую сексуальную партнершу. Вудиалленовский человек извивался в пароксизме сомнений: с одной стороны, он стонал от удовольствия, что совсем скоро у него будет своя собственная игрушк-дюймовочка, с другой – давился ужасом от самосознания собственной мерзости и возможной расплаты за грехи. Поначалу он заявил Карен, что не желает видеть ребенка в доме, однако потом обратился к звездам – своим главным советникам в жизни. Сохранились астрологические карты, на которых Марти пытался получить ответ на вопрос, как сложится его совместная жизнь с малюткой. Карты предсказали полную сексуальную гармонию.

## Страшная месть

Незадолго до краха империи Френкель нанес свой самый удачный удар. Неожиданно все взоры Марти обратились в сторону... католической церкви! События развивались головокружительно, словно по голливудскому сценарию. Во время одного из своих шикарных европейских вояжей, спонсируемых Френкелем, Кэти Шухтер подцепила 77-летнего плэйбоя Томаса Корбалли. Казалось, что мистер Корбалли знал весь свет: Генри Киссинджера, Хайди Фляйс, Ли Якокка, Риту Хэйворд. Впрочем, удивляться тут нечему, поскольку Корбалли был тайным осведомителем нескольких разведок сразу. Кэти «прилетела» с Корбалли в Гринвич для того, чтобы «пообщаться с ее боссом, мистером Дэвидом Россом» – именно в этой аватаре шефа безопасности Френкель разворачивал главную аферу своей жизни.

Марти сразу почувствовал «разводной» потенциал престарелого бонвивана, поэтому поставил вопрос ребром: «Я путешествовал по всему миру, – гипнотизировал Френкель. – Я все видел и все испытал. Я долго жил в Палм Бич (маленькая проговорка в духе Хлестакова: и кастрюльки с супом из Парижа – С.Г.), но сегодня у меня другая задача. Я хочу создать инвестиционный фонд с капиталом в 100 миллиардов долларов, а затем использовать деньги для поиска лекарства от рака и помощи голодающим всего мира».

В этом месте старый аферист Корбалли расчувствовался и зарыдал на плече молодого афериста Френкеля.

«Я предлагаю вам, мистер Корбалли, работать со мной. Ваша доля – 1 процент от размера фонда, который мы создадим».

Томас быстро посчитал в уме и согласился. Теперь интересы Френкеля лоббировала самая неотразимая пара в мире: Томас Корбалли и Кэти Шухтер.

Марти не прогадал. Уже через неделю, Корбалли организовал встречу Дэвида Росса с влиятельнейшим политиком и юристом Робертом Штраусом, бывшим послом США в СССР, членом кабинета Картера и – самое главное! – бывшим председателем Демократической партии.

Штраус представил Россе (Френкеля) своим партнерам по самой престижной в Америке юридической конторе Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld, которая любезно согласилась вести дела нового инвестиционного фонда Дэвида Россе.

Френкель плакал от счастья: в знак благодарности он перевел на счет юристов 100 тысяч долларов аванса, а Корбелли подарил «Мерседес 600 SL» и купил апартаменты на Парк Авеню за 6 миллионов долларов.

Следующим к Френкелю Корбелли привел святого отца Питера Джекобса, католического священника из Нью-Йорка. Именно Джекобс вывел Френкеля на Ватикан. В католическую столицу мира Марти снарядил поистине звездную делегацию: помимо Питера Джекобса, Корбелли и Кэти Шухтер, в частном реактивном самолете летел легендарный менеджер Ли Якокка (корпорация Крайслер) и Вальтер Кронкайт (ведущий телемагнат). Переговоры шли с монсеньором Эмилио Коладжованни, юридическим советником папы Иоанна Павла Второго. Тема: создание совместного с Ватиканом благотворительного фонда имени Франциска Ассизского (Saint Francis of Assisi Foundation). И хотя Якокка и Кронкайт впоследствии вежливо отклонили участие в совете директоров, их имена – кто бы сомневался! – фигурировали во всех рекламных проспектах фонда до самого конца.

Фонд Франциска Ассизского был зарегистрирован на оффшорных Британских Виргинских островах. Юридическую поддержку оказывала контора Роберта Штрауса. Председателем фонда избрали Питера Джекобса.

Авуары Святого Франциска наполнились быстро: сначала Френкель слил туда все активы фонда Thunor, затем получил более миллиарда долларов из Ватикана<sup>[16]</sup>. По состоянию на март 1999 года активы фонда Франциска Ассизского оценивались аудиторами в размере 1,98 миллиарда долларов. Управление деньгами осуществлял – сюрприз! – Роберт Гайер и Liberty National Securities.

## Обвал

Казалось, Марти Френкель выполнил программу-максимум своей жизни и одурачил весь мир, включая самую могущественную христианскую конфессию. И вот тут, как назло, случился маленький швах. 29 апреля 1999 года Государственная регуляционная комиссия Миссисипи потребовала от Роберта Гайера незамедлительного возврата 171 миллиона долларов страховых активов, которые якобы находились под управлением Liberty National Securities.

Френкель обладал отменной интуицией, ему вспомнилось школьное детство, и он сразу понял: на этот раз бить будут долго, открыто и больно. Буквально за считанные часы были куплены бриллианты на сумму в 12 миллионов долларов (дорожные расходы!), и 4 мая 1999 года частный реактивный самолет перенес Френкеля и двух его амазонок в Италию.

Уже на следующий день в пожарном отделении городка Гринвич прозвучал сигнал тревоги: горел двенадцатикомнатный особняк Дэвида Россе. Когда пожарники прибыли на место, то увидели, что все каминные в доме были доверху забиты догорающей бумагой – кто-то сжигал документы. По иронии судьбы из пылающей топки выпал еженедельник: в списке неотложных дел под номером один красовалась запись: «Отмыть бабки!»

С чувствами, раздиравшими Френкеля четыре месяца, что он провел в европейских бегах, читатель может познакомиться по отрывкам из астрологического дневника, который изъяла полиция. 4 сентября 1999 года в Гамбурге Марти повязали в гостиничном номере. Почти автоматически он получил 3 года за использование подложных паспортов. Безуспешно пытался бежать. Бился в истерике. Жаловался на антисемитизм. Заявил, что ему нельзя в Америку, там, мол, его поджидает Джон Шульте с намерением умертвить за разрушенную жизнь. Ничего не помогло. 2 марта 2001 года законопослушные немцы этапировали Френкеля в США по линии Интерпола.

## Эпилог

Джон Веглиан, один из учителей Френкеля в Уитмерской школе, с умилением вспоминал, как Марти участвовал в школьном спектакле: «Пьеса была очень сложной и кажется, только Марти удалось правильно разобраться в тексте. Свою роль он читал безупречно, и когда одноклассники произносили реплики, он постоянно их прерывал и указывал на ошибки».

К сожалению, Френкель пронес свои дурные привычки через всю жизнь. Боюсь, что в новых обстоятельствах они сыграют с ним злую шутку. Как сказал с неподдельным сочувствием один из прокуроров: «Мистер Френкель не умеет держать удар и при этом постоянно лезет всех поучать и всеми управлять. Увы, это не те качества, которые нравятся сокамерникам и помогают выжить в тюремном заключении».

## Дневник Френкеля

Вторник, 4 мая. В панике Френкель бежит из США в Италию на частном самолете

Среда, 5 мая. Френкель прибывает в Рим с двумя амазонками. В тот же день пожарные Гринвича обнаруживают среди горящих документов в особняке Френкеля еженедельник с важным напоминанием в списке дел: «Отмыть бабки!»

Четверг, 13 мая. Перед тем, как покинуть Рим, Френкель делает заметку: «Мне сказали, что если я полечу на самолете, меня тут же загребнут»

Среда, 26 мая. Френкель узнает, что правительство США издает указ о замораживании всех его банковских счетов

Понедельник, 28 июня. Френкель планирует переезд в Германию

Вторник, 29 июня. Френкель летит в Мюнхен. Из своих источников в ФБР и европейских разведывательных центров он узнает, что созданы две группы, перед которыми поставлена задача его физического устранения

Пятница, 2 июля. Франкель прибывает в Гамбург

Вторник, 13 июля. После встречи своих юристов с «Калифом» – Марком Калифано, помощником генерального прокурора США, курирующим дело Френкеля, Марти узнает, что ему светит от 20 до 30 лет в тюрьме

Четверг, 15 июля. Последняя запись в дневнике Френкеля: по последней информации его тюремный срок может составить от 40 до 60 лет (20 лет по каждой из трех статей). 4 сентября Френкель был арестован немецкой полицией

## Глава 21. Амвей – внук Ваала

Но когда проходит ночь и начинается день, тот же гордый и мрачный дух снова царственно проносится над исполинским городом. Он не тревожится тем, что было ночью, не тревожится и тем, что видит кругом себя и днем.

Ваал царит и даже не требует покорности, потому что в ней убежден. Вера его в себя безгранична; он презрительно и спокойно, чтоб только отвязаться, подает организованную милостыню. Он не прячет от себя диких, подозрительных и тревожных явлений жизни. Бедность, страдание, ропот и отупление массы его не тревожат нисколько.

***Ф.М. Достоевский. «Зимние заметки о летних впечатлениях»***

### **Исповедь в стиле «Амвей»**

Скажу честно: до сих пор почти всегда удавалось сдерживать негативные эмоции, живописуя сочных героев наших «Великих афер». Почему бы и нет, собственно? Errare humanum est – человеку свойственно ошибаться. Ну, умыкнул сотню-другую миллионов долларов, ну, вшил козлиные железы в пах половине населения страны якобы для избавления от импотенции, ну, подделал исторические документы, да и присвоил полштата Аризона – с кем не бывает? Все это – понятные



человеческие слабости. И Вальтеру Джей Хойту, и Ромулусу Бринкли, и Джеймсу Ривису просто жутко хотелось разбогатеть, а тут, как нельзя кстати, накатывал неподдельный талант каллиграфии, скотоводства, фельдшерского ремесла. Грех было не воспользоваться.

История, которую я расскажу в этой главе, – исключение. Хотя бы потому, что нет ни малейшего шанса сохранить непредвзятое отношение и эмоциональный нейтралитет. Так что буду откровенен с самых первых строк: культ, зародившийся вокруг корпорации «Амвей» (Amway), не просто вызывает у меня глубокую внутреннюю неприязнь, но и представляется одним из самых опасных наваждений современной цивилизации. Тем сильнее опасность, что в последнее время это наваждение добралось и до наших просторов и теперь пытается закрепиться всеми правдами и неправдами, как всегда, прикрываясь безобидной личиной вселенской любви, дружелюбия и заботой о благосостоянии простого человека.

Впрочем, хватит причитать – пора препарировать долгоносика.

## **Кошмар на улице Амвей**

Теплым флоридским вечером 15 декабря 1998 года Вирджиния Энси нежно пригласила своего супруга Шервуда поучаствовать в хлопотах по благоустройству семейного очага: «Дорогой, ты не мог бы оторваться от газеты на пару минут и прочистить раковину на кухне?»

Шервуд был современным американцем, поэтому доисторические глупости типа нашего вантуза или ершика уже давно не отражались в его генетической памяти. Бодрым шагом Шервуд проследовал в кладовку и извлек жестом победителя своего надежного Брауни<sup>[17]</sup> – увесистый тюбик Amway Metal Cleaner, чистящего средства для металлических поверхностей, легендарный продукт компании «Амвей».

Легким движением руки Шервуд Энси откупорил тюбик и выдавил шипящее месиво растворителя прямо в зияющую пасть раковины. Раковина недовольно хлюпнула и сразу дала понять, что долго не продержится. Желая закрепить успех, Шервуд еще раз надавил на

шершавые бока тюбика, и в следующее мгновение... раздался хлопок! Задняя часть упаковки с треском разошлась по шву, из нее вылетела плотным шлейфом струя чистящего вещества и залепила Шервуду весь левый глаз.

«Что случилось, дорогой?!» – только и успела прокричать Вирджиния вслед супругу, промчавшемуся с диким воем по коридору в сторону ванной комнаты. Вот как описывает палитру впечатлений сам пострадавший: «Жуткая боль и жжение от высококонцентрированного кислотного абразивного растворителя из тюбика Amway Metal Cleaner пронзила мягкие ткани роговицы моего левого глаза. Но все это не шло ни в какое сравнение с внезапным чувством холодящего ужаса, который охватил меня, как только внешний мир стал медленно погружаться во тьму: левый глаз терял зрение с каждой минутой».

Полчаса Шервуд и Вирджиния промывали глаз прямой струей душа, но образовавшаяся плотная пленка не то что не сходила, а, напротив, густела и все сильнее стягивала роговицу. Супруги помчались в больницу «скорой помощи». От вида левого глаза Шервуда врачам сделалось дурно, но они не подали виду и попросили Вирджинию срочно привезти из дому злополучный тюбик, чтобы прочитать состав зелья и принять соответствующие меры для спасения мужа. Вирджиния привезла Amway Metal Cleaner, и тут все обнаружили, что на упаковке не было ни малейшего упоминания о химических компонентах дьявольской смеси. Да что там компоненты: на тюбике не было даже предупреждения о потенциальной опасности вещества и обязательных мерах предосторожности типа очков и резиновых перчаток.

Читатель, полагаю, уже нащупал завязку детективного сюжета, который наверняка поможет небогатой семье Энси, наконец, зажить по-человечески после того, как компания «Амвей» поспешит замять дело и выплатить парочку миллионов долларов компенсации. По крайней мере, так развивались все истории, описанные в газетах, журналах и кинофильмах. Шервуд Энси тоже читал газеты и журналы, поэтому очень надеялся на лучшее.

Не буду томить подробностями: мытарства Энси продолжались три года. Глаз ему, вроде, спасли, однако он отказывался самостоятельно

выделять слезную жидкость, поэтому до конца жизни Шервуд обречен покупать искусственный увлажнитель в аптеках. Пришлось надеть очки – минус 10. Однако самое неприятное – появился эффект ложного зрения: кажется, слева есть ступенька – а вот и не угадал! В феврале 1999 года, через два месяца после травмы, Шервуд промахнулся таким образом на лестнице и, пролетев два пролета, приземлился с переломом двух ребер и какими-то внутренними разрывами. Но он не терял надежды. Он свято верил, что для такой именитой, всемирно известной компании, как «Амвей» не будет проблемой выплатить ему более чем скромную компенсацию в размере 30 тысяч долларов (на одно только лечение ушло более 10 тысяч, а сколько еще впереди). Но не тут-то было!

Первый же юрист, к которому обратился Шервуд Энси, едва взглянув на почти одноглазого пострадальца, принялся тут же радостно потирать руки: дело беспроигрышное, да и компенсацию можно получить солидную. Нужно всего ничего – около миллиона долларов на судебные издержки, потому что у «Амвея» такая громадная бригада адвокатов, что справиться с ними под силу лишь солидной юридической конторе. Пока Энси вел переговоры с юристами, «Амвей» притаился и выжидал. Как только стало ясно, что денег у Энси на суд нет даже близко, «Амвей» расслабился и даже позволил себе широкий жест: предложил Шервуду мировую за две с половиной тысячи долларов. Шервуд аж поперхнулся. Свои эмоции он описал рельефно: «Представьте, что вы работаете в шикарном ресторане, и посетитель после обильного ужина и отличного обслуживания широким жестом выдает вам чаевые монеткой – аккурат один центик!» Как бы там ни было, но в ответ на обиду Шервуда Энси «Амвей» в лице представителя отдела потребительских жалоб лишь пожал плечами и сказал: «Ну, значит, и обсуждать нечего!»

С тех пор у Шервуда Энси появилось важное занятие в жизни: каждые 90 дней он готовит очередное письмо со своими требованиями и отправляет его в «Амвей». В ответ – тишина. Чтобы хоть как-то утешить себя, Энси всякий раз повышает размер компенсации ровно в три раза. Интересно, сколько там уже набежало?

**«Спасите планету с помощью нашего экологически чистого**

## мыла!»

Гигант-производитель и дистрибьютор хозяйственного ширпотреба и косметики, «Амвей» по праву гордится своей «зеленой» ориентацией: «Экологически чистая продукция компании Amway – это качественные товары для быта, концентрированные моющие и чистящие средства, элитная косметика, чистота и порядок в доме, новые возможности для бизнеса, дополнительный заработок, достижение финансовой независимости», – читаем на русском сайте «Амвея». Доброй памяти Шервуд Энси не даст соврать: чистящие средства и в самом деле – концентрированные!

Еще парочка восторженных цитат: «О надежности нашей фирмы можно судить, если сравнить ее со швейцарским банком, степень надежности которого определяется как AAA. Это значит, что банк не нуждался и не нуждается в ссудах, кредитах и никогда не отказывает своим клиентам в выплате денег. Фирма Amway имеет степень надежности, определяемую как AAA+». Читаю, а в голову опять лезет одноглазая жертва надежности в исполнении «Амвея» – Шервуд Энси. Прямо наваждение какое-то!

«Продукцию отличает высочайшее качество. Все товары проходят тщательный контроль в лабораториях. Продукция постоянно совершенствуется, так как современные технологии оказывают влияние на производственные процессы. Предприятия фирмы Amway оснащены современным оборудованием стоимостью в несколько миллионов долларов для производства товаров наивысшего качества. Именно за высокое качество продукции, ее экологическую безопасность и огромный вклад в охрану окружающей среды фирма была удостоена премий ООН, НАСА, ЮНЕСКО, «Гринпис». Среди прочих наград самыми значительными являются Почетная премия ООН по защите окружающей среды 1989 года и Почетный диплом организации «Объединенная Земля» (United Earth Certificate of Commendation) 1993 года».

«Высочайшее качество», «наивысшее качество», «высокое качество» – читаю, а перед глазами лежит статистический отчет независимой экспертной комиссии... Продукт за продуктом: сторожевая сигнализация

Amgard E8496, мебельный полироль Buff-up, аэрозоль для чистки духовых шкафов, угольный водный фильтр E-9320, очиститель ковров Magic Foam, жидкое хозяйственное мыло Dish Drops... – и так далее, и тому подобное. По всем позициям – качество среднее, цена средняя. Все серенькое и бесцветное. Впрочем, аспект кухонно-косметических причиндалов к нашей сегодняшней истории не имеет ни малейшего отношения – скоро читатель в этом полностью убедится.

\* \* \*

«Амвей» учредили в 1959 году в поселке Ада, штат Мичиган, два удачливых коммивояжера – Рич Девос и Джей Ван Андель. Как-то вечером, удачно толкнув пару упаковок мыла, Рич и Джей расчувствовались до полного патриотизма: «Старина, – сказал то ли Рич, то ли Джей, – давай учредим собственную компанию и назовем ее в честь нашей горячо любимой родины «Американским Путем», American Way, или сокращенно AmWay». На том и порешили. Сегодня, спустя 44 года, семейным кланам Девосов и Анделей есть чем гордиться: «Амвей» расползся по 80 странам мира, где распространяет 450 наименований товаров под собственной торговой маркой и более 6 500 – от сторонних производителей. Объем годовых продаж – более 5 миллиардов долларов! Слава компании столь велика, что, поговаривают, в скором времени «Аду» переименуют в «Амвей».

Я не оговорился, употребив слово «распространяет» вместо «продает»: «Амвей» ничего сам не продает, а именно распространяет через гигантскую сеть дистрибьюторов, число которых перевалило за три с половиной миллиона!

Сказать, что «Амвей» – компания многоуровневого маркетинга (MLM, Multilevel Marketing), значит ничего не сказать. «Амвей» – это отец MLM, флагман индустрии, образец для подражания, пример для восхищения и недостижимый идеал для всех гербалайфов и амвонов вместе взятых. Но даже эти восторженные эпитеты – чепуха в сравнении с высшим достижением «Амвея»: созданием невиданного по размаху религиозного

культы и обслуживающей его теократической организации со своей многотысячной армией богомоллов, жрецов, опричников, полубогов и воплощенных богочеловеков.

Самое ужасное, что весь этот многомиллионный клубок не молится тихо по углам, а активнейшим образом лезет в частную жизнь и души сотен тысяч ничего не подозревающих американцев, японцев, китайцев, французов, немцев, поляков, теперь вот – русских. Воистину – по своей вредоносности культ «Амвея» даст фору самому Народному Храму<sup>[18]</sup>.

## Структура

Иерархия «Амвея» непоколебима, как железный эскадрон, и продумана до мельчайших нюансов в результате почти полувекового нечеловеческого напряжения маркетинговой хитрости. У основания пирамиды толпятся бесчисленные муравьи – рядовые дистрибьюторы. В 1999-м их переименовали для солидности в «Частных предпринимателей» (IBO, *Individual Business Owner*), но суть дела от этого не меняется: дистрибьюторы – основная глина для промывания мозгов, психотронной обработки и добровольных субботников на благо вышестоящих соратников по вере. Дистрибьюторы практически никогда ничего не зарабатывают, по крайней мере, до тех пор, пока не поднимутся на вышестоящие ступени.

Над IBO возвышаются «Серебряные Директы» (*Silver Direct*) – те, кому удалось набрать 7 500 пунктов за один месяц. Продажи измеряются в системе «Амвея» не в деньгах, а пунктах. Каждый товар в каталогах имеет определенное количество пунктов независимо от стоимости в национальной валюте. Для Америки соотношение составляет приблизительно 1 пункт за каждые два доллара товарной массы. Серебряные Директы еще не присосались к пирамидальной кормушке, однако приблизились к ней почти вплотную. Само слово «Директ» подразумевает, что дистрибьютор этого уровня получает право прямой закупки каталожных товаров на складе «Амвея», а не у вышестоящего

члена секты. Все остальные могут заказывать номенклатуру только по цепочке вверх, так называемой «верхней линии» (*upline*).

Если дистрибьютору удалось отспонсировать двух распространителей, которые дослужились до Серебряных Директов, то он становится «Сапфировым Директом» (*Sapphire Direct*). Говорят, что у него «две ноги».

Когда Директ поддерживает продажи своей группы<sup>[19]</sup> на уровне 7 500 пунктов в течение шести месяцев, он попадает в золотую обойму и становится «Директом в доле» (*PSD, Profit Sharing Direct*). «Директ в доле» получает ежемесячно от «Амвея» так называемый «лидерский бонус» – чек на сумму около 4 % от всего, что продает его «нижестоящая линия» (*downline*). В среднем получается около 2 тысяч долларов. Считается, что для достижения степени Директа в доле необходимо выдержать правило «6-4-2», то есть отспонсировать 6 дистрибьюторов, которые, в свою очередь, отспонсирят четверых, а те последние – еще по два каждый. Всего в группе набирается 79 человек, и стоящий во главе Директ в доле, теоретически, может больше не работать, а только получать свой двухтысячедолларовый ежемесячный бонус.

Следующая ступень – «Рубиновый Директ» (*Ruby Direct*), достигший уровня в 15 тысяч пунктов месячных продаж. Далее идут «Перл» (*Perl*), в «ногах» которого числятся три Серебряных Директа; «Изумруд» (*Emerald*), выпасающий трех Директов в доле; и – наконец, «Алмаз» (*Diamond*) – предел мечтаний каждого дистрибьютора, венец амвеевской карьеры. Алмаз имеет «ноги» из 6 Директов в доле и получает хорошо за сто тысяч долларов в год.

Выше Алмазов лишь полубоги, пробраться в когорту которых простому смертному практически нереально: Двойные Алмазы, Тройные Алмазы, Корона (*Crown*) и Посланник Короны (*Crown Ambassador*). Посланник в «Амвее» только один – Декстер Йагер, который вступил в организацию еще в 60-х годах. Для участников амвеевского культа Йагер – примерно как Дзержинский для молодого чекиста набора 50-х годов.

## **Вербовка**

Стать дистрибьютором «Амвея» может каждый. Члены культа даже искренне недоумевают: почему еще не всем жителям Земли открылась великая истина обретения счастья и воплощения мечты через «Бизнес»?

Именно таким туманным эвфемизмом – «Бизнес» – называют дистрибьюторы свою амвеевскую пирамиду. И не дай бог помянуть на стороне имя родной компании! Если новичок-распространитель по наивности спросит у своего спонсора: «Почему при вербовке новых дистрибьюторов мы не можем упоминать имя «Амвея»?», – тот даст однозначный ответ: «Как это не можем? Можем, конечно. Только лучше этого никогда не делать». Железная логика в стиле дзэн-буддистского коана – фирменный стиль амвеевского религиозного канона. Иначе и нельзя. Не могут же, в самом деле, инструкторы сказать начинающим дистрибьюторам: «За 40 лет «Амвей» до такой степени осатанел ВСЕЙ Америке, что при любом упоминании имени компании люди шарахаются, как от прокаженных»?

Впрочем, дистрибьюторам «Амвея» гордость не помеха. На своих легендарных ежемесячных слетах-шабашах служители нового культа Ваала часами хором распевают песню-молитву: «Nothin's gonna stop the rhino» («Ничто не остановит носорога»). Носорог символизирует «неодолимое упорство и жизненную силу, которая позволяет преодолевать негативность и идти дальше к полной победе». Негативность – это как раз и есть бесчисленные отказы, оскорбления, плевки в душу, с которыми амвеевским дистрибьюторам приходится сталкиваться ежедневно. Носороги только утираются, улыбаются и идут дальше, к своей мечте.

Помянутая «мечта» – краеугольный камень психотронной обработки в культе «Амвея». Лучше всего это продемонстрировать на примере типичного «Открытого Собрании» (Open Meeting) – места конвейерной вербовки тех любопытных сограждан, которые не отшатнулись в первый момент от дистрибьютора и заинтересовались предложением «получить дополнительный заработок», «устроить свое будущее», «создать собственный бизнес» и «познать настоящую свободу». Для чужаков посещение Открытого Собрании бесплатно, а вот для заманившего его



дистрибьютора халява уже кончилась: стоимость билета на Ореп – 5 долларов.

На Собрании события всегда разворачиваются по четкому плану. В зал набивается полторы-две тысячи человек. Всюду царит атмосфера загадочности и бьющего через край дружелюбия: дистрибьюторы обнимают друг друга, долго жмут и трясут руки, женщины целуются направо и налево, вновь прибывших восторженно хлопают по спине, всячески приободряют и наперебой поздравляют с правильным выбором в жизни. «Мы все тут – одна семья!» – именно такое послание должны выполнить тщательно рассчитанные ритуалы, исполняемые на Ореп. Интересно, что непосвященные до сих пор не подозревают, куда попали и в чем заключается этот загадочный «бизнес», вокруг которого варится вся эта «семья».

На сцену выходит докладчик, обычно Директ в доле, и также поздравляет вновь прибывших с невероятным успехом, поскольку их ожидает «невиданный шанс в бизнесе». Каком, пока не ясно. Далее Директ затягивает долгую проповедь о том, какое проклятие – этот *Job*, то есть наемная работа и связанная с ней необходимость отсиживать в офисе «с девяти до пяти» до самой старости. А сама старость не сулит ничего хорошего, поскольку по статистике (какой и откуда взятой – не уточняется), более половины американцев, состоявших на службе, не в состоянии обеспечить себя достойной пенсией. А еще бывают неожиданные увольнения, непредвиденные сокращения и прочие ужасы.

Выход один – обрести свободу в собственном независимом бизнесе, поскольку только такая работа позволяет исполнить свою мечту. Далее докладчик приступает к классической психотронной обработке аудитории, задействуя хорошо известную технику контроля за подсознанием, которая называется – «ведомая визуализация» (*guided visualization*). Директ говорит: «Как бы вы поступили, если у вас было много свободного времени и денег?», а затем в деталях описывает кругосветное путешествие, в котором побывали он и его супруга. В результате у аудитории возникают собственные картины воображения, которое почти полностью замещает собой контроль со стороны разума. В

таком состоянии люди легко поддаются дальнейшему внушению и убеждению.

Эта часть Открытого Собрания играет ключевую роль в достижении поставленных целей, поэтому продолжается иногда более двух часов. Докладчик знает, что человек, зримо ощутивший свою мечту, готов пойти на что угодно для ее реализации, даже на такую химеру, как «амвеевский бизнес». Кроме того, длительность процедуры обеспечивает необходимое состояние полутранса, на фоне которого значительно проще проводить вербовку.

Затем Директ приступает к описанию «бизнеса»: деньги делаются на распространении товаров и услуг (по-прежнему слово «Амвей» еще не употребляется). Обычные товары проходят долгий путь от производителя через крупного, среднего и мелкого оптовика на прилавки магазина и затем попадают к конечному потребителю. При этом каждый посредник понемногу наваривает, в результате чего потребитель обречен на невыгодную завышенную цену. В нашем «бизнесе», продолжает докладчик, все по-другому: между производителем и конечным потребителем нет никаких посредников. Поскольку промежуточные звенья отсечены, экономится много денег, которые сливаются в «сберегательный пул». Именно этот пул и служит неисчерпаемым источником доходов для дистрибьютора. Наш «бизнес» начинается с того, что вы приобретаете за 200 долларов так называемый «деловой набор» (*business kit*) по цене на 30 % ниже розничной. Все, что находится в этом наборе, вы можете потребить сами либо продать дальше. За продажу вам будут начислять пункты. За определенное количество пунктов вы будете получать бонусы по плавающей процентной шкале. Однако главная задача дистрибьютора не столько самому что-то продать, сколько «помочь другим людям начать собственный бизнес» (до чего тонко сказано!).

Далее докладчик долго и нудно рисует арифметические схемы, которые в конце концов сводятся к тому, что читатель уже знает: сколько людей нужно отспонсировать, чтобы добраться до ранга Директа в доле и его надежного дохода в 2 100 долларов ежемесячно. Через каждое предложение докладчик напоминает аудитории про их «мечту», тем

самым осуществляя психологическую привязку этой мечты к описываемому «бизнесу». Под занавес торжественным голосом чуть ли не под барабанную дробь произносится магическая фраза: «Эту потрясающую возможность обрести финансовую свободу и воплотить свою мечту жизни предоставляет нам корпорация «Амвей».

Аудитория все еще пребывает под дурманом микста своей мечты и мудреной арифметики, поэтому сразу не разбегается. В этот момент докладчик переходит ко второй, самой тайной и самой сокровенной части «бизнеса» – «системе образования» (*educational system*). Будущие дистрибьюторы узнают, что сотни и тысячи миллионеров, которых породила амвеевская дистрибуция, постоянно и щедро делятся своим неисчерпаемым жизненным опытом с новичками. Это «Святое Предание» культа «Амвея» широко тиражируется на многочисленных аудио- и видеокассетах, а также в книгах, журналах, лекциях, семинарах и собраниях. И все это бесценное богатство находится в распоряжении каждого ИВО, твердо решившего «выстроить серьезный бизнес».

## **Тайное знание**

Очувтившись в «счастливой семье», свежее испеченные ИВО начинают из кожи лезть вон, чтобы как следует образоваться. По той простой причине, что быстро разгадывают главную тайну культа «Амвея»: гораздо проще и выгодней не продавать товары, а строить пирамиду и делать деньги на вербовке новых дистрибьюторов.

Помимо «делового набора», они приобретают за те же 200 долларов добровольно-принудительный *toolbox* – «набор инструментов». Высокопоставленные жрецы «Амвея» не устают повторять: «Инструменты – дело абсолютно добровольное. Точно так же, как доброволен успех».

«Набор инструментов» включает в себя 6–8 аудиокассет, 15 бланков «Плана» – главного вербовочного документа, содержащего общее описание принципов действия, арифметических схем и структуры «Бизнеса», две книжки, прославляющие «Амвей», а также подборку

маркетинговой и психологической литературы типа легендарной книжки Дейла Карнеги о технике бизнес-домогательства.

С этого момента судьба рядового амвеевца раскручивается по проторенной дорожке: поскольку «правильный» дистрибьютор обязан, помимо посещения семинаров, ежемесячно заказывать товаров на 200 долларов, то, идя по пути наименьшего сопротивления, он сам и потребляет все эти шампуни, витамины и чистящие концентраты, а все свои силы и свободное время отдает созданию «нижестоящей линии» в надежде дослужиться хотя бы до Директа. Очень скоро это устремление превращается в идею-фикс: человек не может ни о чем разговаривать, кроме «Бизнеса», его общение даже с друзьями и родственниками практически всегда сводится к обсуждению амвеевских перспектив и подсознательным попыткам всучить «План» даже жене и детям. Если друзья и близкие не проявляют должного интереса к этим темам, происходит полное отторжение: амвеевец рвет старые связи, разводится и находит утешение в своей новой «семье» одурманенных единомышленников.

Интересно, что, по расчетам независимых экспертов, всего трем процентам дистрибьюторов удастся подняться до уровня Директа в доле. Остальные не только не зарабатывают мало-мальски приличных денег, но и спускают на культ «Амвея» все свои сбережения. Самая большая статья расходов – ежеквартальный съезд под названием «Мероприятие» (*function*). На него допускаются только члены секты, то есть официальные лицензированные дистрибьюторы. Стоимость билета от 400 до 500 долларов, не считая проживания в гостинице и питания. Обычно Function продолжается три дня – с пятницы вечером до воскресенья – и представляет собой классический сатанинский шабаш: все выступления совершаются под оглушающий аккомпанемент специальных амвеевских рок-ансамблей, которые сознательно не дают аудитории сосредоточиться. При этом докладчики (как правило, не ниже уровня Изумрудов и Алмазов) заваливают публику сложными расчетами и маркетинговыми схемами. Все это действие переваливает далеко за полночь и прерывается только на общее истероидное хоровое пение гимна «Амвея» «Nothin's gonna stop the rhino». В субботу в 9 часов утра

все начинается по новой. К воскресенью сознание служителей культа «Амвея» оказывается идеально промытым и заточенным только на одно деяние: «Иди и продавай План – только так ты добьешься воплощения своей мечты!»

Чуть не забыл упомянуть: за каждое выступление на семинаре и Мероприятии Директ получает по тысяче долларов, а Алмаз – по пять. Не удивительно, что в доходах высокопоставленных жрецов культа «Амвея» продажи товаров из каталога компании составляют не более 10 процентов<sup>[20]</sup>. Основные же деньги приходят от «инструментов»: продаж «наборов» всей нижестоящей линией, записей аудио- и видеокассет, издания дидактических материалов и книг, лекций и выступлений на семинарах.

## **Ваал**

Остается уяснить последний вопрос: каким образом корпорация «Амвей» добивается продаж на уровне миллиардов долларов, если ее товары практически не продаются на стороне? Думаю, читатель и сам догадался: львиную долю оборота обеспечивает многомиллионная армия дистрибьюторов, которая ежемесячно отоваривается неликвидным ширпотребом, а затем заваливает им кладовки своих домов. В конце концов, Цель Жизни заключается не в освежителе рта, витаминах и «экологически чистом мыле», а в «Плане», который нужно толкнуть на сторону во что бы то ни стало!

## Глава 22. Тонкое ощущение Гражданской войны

Компания «Эмулекс» (биржевой символ ELX) – разработчик, производитель и дистрибьютор сетевых адаптеров и концентраторов для высокоскоростных оптоволоконных каналов связи. На протяжении лет этак пяти «Эмулекс» является неоспоримым лидером на данном высокотехнологичном секторе рынка. Более 70 % мировых производителей серверного оборудования устанавливают сетевые карты «Эмулекса». Относительно недавно «Эмулекс» поглотил своего основного конкурента «Джиганет» и ушел в окончательный отрыв.

### Немного хиромантии

Говорят, что жизнь человека легко прочитывается (долго ли умеючи!) по линиям руки и по звездам. У фирм и корпораций тоже есть свои ладони, звезды и карты – исторические графики биржевых котировок. За этими графиками скрывается гораздо больше фактографического материала, чем за движением планет по астрологическим картам, однако случаются и свои маленькие тайны, способные дать сто очков вперед любому толкованию «сходящейся квадратуры между натальным Марсом и транзитным Ураном»<sup>[21]</sup>. Давайте взглянем на полную историю «Эмулекса» в картинках.

Довольно поучительная судьба, хотя, во многом, и общая почти для всех американских высокотехнологичных компаний. Итак, уподобимся на мгновение Пифии, возьмем в руки карту судьбы «Эмулекса» и прочитаем ее: «С момента основания более 20 лет назад, компания вела спокойную жизнь, не омраченную никакими неожиданностями. Акции ее стоили самую малость, однако радовали стабильностью и отсутствием пертурбаций. Обратите внимание на всплеск линии объема торгов (нижний график) в районе 1987 года. Этот момент соответствует

трагическим событиям, связанным с одним из самых страшных потрясений американской экономики – Черным Понедельником 19 октября 1987 года».



Пусть у читателя не возникают несостоятельные аналогии с отечественным Черным Вторником (12 октября 1994 года), когда наше правительство умышленно обвалило валютный рынок, чтобы в очередной раз залатать дыры своей патологической некомпетентности. Курс на ММВБ упал за один день на 21,5 % – с 3 926 до 3 081 рубля за доллар. Я хорошо помню, как лукавые вожди делали круглые глаза перед журналистами и валили вину то на Центробанк, то на коммерческие банки, то на «антигосударственный заговор», эдакий путч №... (который там по счету?). Непосредственные исполнители этого фарса понуро позировали перед камерами в ожидании «заслуженной кары». Нужно ли говорить, что никто наказан не был: в самом деле, не наказывать же самого себя? Обыватели, многократно обворованные и тем закаленные, это событие вообще не заметили – какой там Черный Вторник на фоне павловской реформы и гайдари-чубайсовой экспроприации?

Нет, что ни говори, а заокеанский Черный Понедельник был всамделишным – трейдеры сыпались из окон Нью-йоркской Фондовой биржи, как семечки из прохудившегося мешка. Вошли в моду анекдоты

типа:

*– Я бы хотел срочно поговорить со своим брокером мистером Спенсером!*

*– Сэр, я сожалею, но мистер Спенсер скончался. Может быть, я могу вам помочь?*

Сколько еще случилось самоубийств по всей стране в тот злополучный день – предстоит уточнить истории, но денег потеряли не меряно. Давайте теперь наведем микроскоп на график «Эмулекса» и посмотрим, как вела себя компания в те трагические дни:



Как видите, печальная чаша не миновала замечательного производителя оптоволоконных сетевых адаптеров: акции ее обрушились вместе со всеми, однако затем поднялись обратно. Впрочем, я не о том. Лучше взгляните на стоимость акций «Эмулекса» (вертикальная ось Y): 90 центов, 45 центов, снова 90 центов. Что за наваждение? Неужели ценные бумаги расходились по таким смехотворным ценам?



Нет, конечно. Дело в том, что самые главные события в жизни «Эмулекса» случились в конце 90-х годов, когда акции компании в одночасье выросли в цене в 200 раз! Чтобы удержаться в разумных стоимостных пределах, приходилось постоянно проводить так называемое дробление цены (*split*), вот поэтому сегодня и кажется, что 19 лет кряду акции «Эмулекса» расходились по бросовой цене.

Период с 1999 по весну 2000 года явился звездным часом всей американской «новой экономики». На небосводе взошли тысячи безымянных «дот-комов» (*dot.coms*), компаний, чей бизнес был напрямую связан с Интернетом. Не остались в стороне и солидные «цеховики», вроде нашего «Эмулекса» или легендарной «Сиско», обеспечивающих «железную» составляющую Интернета. Капитализация этих монстров мгновенно превысила десятки миллиардов долларов.

Увы, через год все вернулось на круги своя: мыльный «Интернет-пузырь» с треском лопнул, и мутный поток «дот-комов» унес за собой в сточную канаву многие достойные компании. Ничего не поделаешь, *c'est la vie*.

Все описанное выше нам очень пригодится для понимания последующего сюжета, хотя само по себе никак не тянет на сенсационность. Конечно, трагические взлеты и падения «Эмулекса» в 1999 и 2000 годах впечатляют, но в них нет ничего оригинального: акции компании страдали вместе с остальными – ведь на рубеже веков вся экономика уходила в затяжное пике. Впрочем, раз уж я заговорил об «Эмулексе», читатель наверняка почувствовал: дело нечистое! Ну, что ж: угадали.

Однако для того, чтобы прочесть на карте судьбы «Эмулекса» это «нечистое дело», нам придется дать волю интуиции, опыту и особой зоркости. Взгляните на небольшой участок графика примерно посередине 2000 года (чуть-чуть ближе ко второй половине). На первый взгляд, ничего примечательного. На второй – тоже ничего. И даже на третий. Между тем за внешне неприметным рисунком скрывается событие абсолютно невероятное. Смотрите: график пронизывает одна-единственная вертикальная линия, которая растягивается от 65 до почти 20 долларов. А теперь вдумайтесь: в течение одного-единственного

дня<sup>[22]</sup> стоимость акций буквально ополовинилась, а затем – и это самое поразительное! – полностью восстановилась. Если б «Эмулекс» просто взял и обвалился с концами, то и разговора не было бы. Здесь же получается, что после того, как компанию буквально срубили автоматной очередью, пришел добрый волшебник и вколол страдальце адреналин длинной иглой да прямо в сердце.

Что ж, наша интуиция не подвела: вот как выглядят события 25 августа 2000 года на детальном графике:



Для усиления впечатления добавлю маленький, но эффектный штрих: уже после описываемых событий, в декабре 2000 года, прошло очередное дробление цены, так что на самом деле 25 августа все стоило ровно в два раза дороже. В момент открытия торгов рано утром акции «Эмулекса» стоили аж 113 долларов за штуку. А уже через 45 минут они упали в цене до 45 долларов! Молниеносный обвал на 68 пунктов – чудеса, да и только.

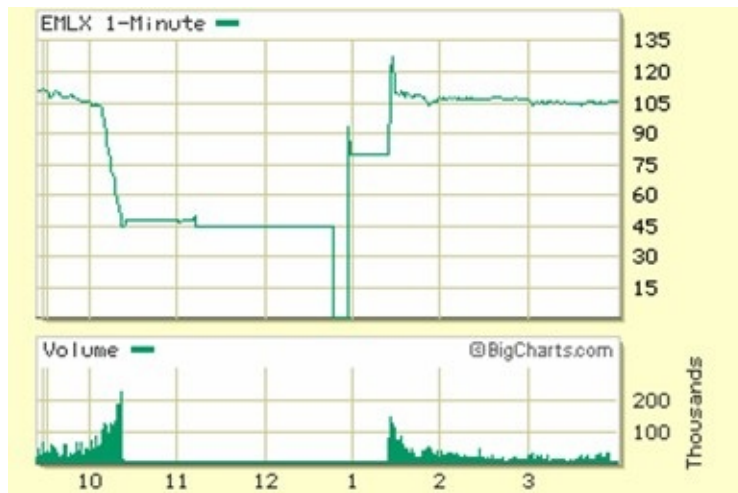
Что же случилось тем знойным августовским днем, когда большинство биржевых спекулянтов по традиции жарилось под палящим солнышком на Багамских островах вдали от дымящихся трейдинговых терминалов и торговых площадок?

## Тот самый день

Была пятница. На бирже этот день – расслабленный: еще восемь часов, и наступит долгожданный уик-энд. Торги по акциям «Эмулекса» начались спокойно, хотя бомбу подложили заблаговременно. Ровно в 9:30 утра, вместе с гонгом, оповещающим о начале торгов на Нью-Йоркской Фондовой бирже, на сервере Internet Wire, информационного агентства, занимающегося распространением официальных корпоративных пресс-релизов, появилось сообщение. Краткое, но со вкусом: «Компания «Эмулекс» заявляет о пересмотре ранее анонсированных отчетов о прибыли. Федеральная комиссия по ценным бумагам и биржам начинает расследование в связи с порочными методами ведения бухгалтерской отчетности компании. Пол Фолино уходит в отставку с поста генерального директора».

Чтобы читатель мог ярче представить себе значение такого вот пресс-релиза, позволю аналогию: в мире финансов каждое из трех вышеуказанных событий (пересмотр отчетов о прибыли, расследование Федеральной комиссии и уход в отставку генерального директора) равноценен взрыву атомной электростанции. В любом случае восстановление после такого удара если и возможно в принципе, то только на протяжении долгих лет.

Далее события развивались по столь необычному и захватывающему сценарию, что лучше усовершенствовать нашу оккультную технику. Воспользуемся самым детальным – поминутным – графиком котировок «Эмулекса» в тот злополучный день:



Итак, мы видим, что на протяжении 45 минут (приблизительно до 10:15 утра) с момента выхода «атомного пресс-релиза» с акциями «Эмулекса» ничего особенного не происходило. Они тихонько дрейфовали вниз, повинувшись общему негативному настроению рынка. Затем в течение 10 минут на фоне феноменального роста объема торгов (см. нижний график) цена акций «Эмулекса» рухнула до 45 долларов.

Именно в эту минуту – в 10:15 – сообщение Internet Wire было растиражировано крупнейшими информационным агентствами: Dow Jones Newswires, CBS MarketWatch и TheStreet.com. Поскольку каждый чих этих грандов ежесекундно отслеживают десятки миллионов инвесторов по всему миру, последовала незамедлительная реакция: бумаги «Эмулекса» не продавали, а просто сбрасывали в дикой панике по любой доступной цене без разбора. Через пятнадцать минут, в 10:30, компания «похудела» ровно на 2 миллиарда 200 миллионов долларов (!) – именно настолько уменьшилась ее рыночная капитализация. Ровно в 10 часов 28 минут сердце страдальцы не выдержало и остановилось – о чем свидетельствует безжизненная горизонтальная линия на два с половиной часа, протянувшаяся на кардиограмме. С такими ситуациями читатель хорошо знаком по многочисленным фильмам: больному приставляют к груди дефибриллятор, страшный электрический разряд, еще один... увы, заунывный писк кардиографа оповещает о полном отсутствии пульса – бедняга преставился.

Клиническая смерть «Эмулекса» была вызвана остановкой торгов, которая в обязательном порядке случается всякий раз, когда ситуация выходит из-под контроля. Падение котировок с 113 до 45 – тот самый случай.

Пока душа «Эмулекса» тихо отлетала, по бирже шла цепная реакция. Увы, компании давно уже не ходят, подобно чеширскому коту, сами по себе. Они повязаны одной веревочкой, и больше всего – те, что находятся в общем рыночном секторе. Как только «Эмулекс» повалился, за ним дружно потянулись и остальные. Сначала пала дочерняя фирма «Кьюлоджик» (QLogic), которая обрела независимость от прародительницы в 1992 году. Ее акции солидарно рухнули на 32 %. Затем подтянулись и конкуренты: больше всех пострадал «Брокейд» (Brocade), изготовитель сетевых концентраторов.

Шоковое состояние рынка продолжалось целых полчаса. Затем раздался истошный крик пресс-секретаря «Эмулекса», эхом пронесшийся по всем телеграфным агентствам. Крик был эмоциональным и сводился к традиционному: «Невиноватая я!» Еще через два часа компания подготовила официальное заявление:

**«Эмулекс» категорически опровергает фальшивый пресс-релиз  
Бизнес остается на рекордно высоком уровне, слухи об отставке  
генерального директора и пересмотре отчета о прибыли по  
четвертому кварталу – лживы.**

*Коста Меза, Калифорния, 25 августа 2000.* Корпорация «Эмулекс», крупнейший в мире поставщик оптоволоконных сетевых адаптеров, уведомляет, что группа неизвестных лиц опубликовала и распространила сегодня утром от имени компании подложный пресс-релиз. Пол Фолино, президент и генеральный директор компании, заявляет: «Все негативные факты, указанные в данном пресс-релизе, абсолютно не соответствуют действительности. «Эмулекс» только что завершил независимый аудит по результатам финансового года, о чем мы сообщали 3 августа,

*поэтому нет ни малейших оснований для какого бы то ни было пересмотра наших достижений. Мы уже вступили в контакт с полномочными федеральными агентствами, которые ведут расследование по фактам подлога. Со своей стороны мы также планируем провести всестороннее расследование инцидента. Мы уверяем акционеров компании, что наш бизнес пребывает на рекордно высоком уровне. Наши фундаментальные показатели, а также моя личная вовлеченность в дела компании сильны как никогда».*

Общественность перевела дух. Тодд Кларк, ведущий трейдер одного из крупнейших инвестиционных домов WR Hambrecht, со знанием дела уверил журналистов: «Теперь наверняка кто-то пойдет в тюрьму!» Уже в первые тридцать минут после возобновления торгов акции «Эмулекса» не только отыграли назад все свои потери, но и выросли аж до 120 долларов.

## **Суть дела**

«Ну и зачем было устраивать весь этот сыр-бор?» – пожмет в недоумении плечами наш не испорченный капитализмом читатель. И будет неправ. Сильно неправ. Эдак на пару-тройку миллионов долларов. А вы как думали: упал и – свободен? Не все так просто. Дело в том, что на падении акций на бирже можно зарабатывать точно так же, как и на их росте. Причем гораздо больше и гораздо быстрее. Не буду вдаваться в дебри теории финансового трейдинга, лишь общими штрихами опишу эту технику.

Предположим, мы надеемся (а еще лучше – знаем), что акции какой-то компании в самое ближайшее время сильно упадут в цене. Для того, чтобы воспользоваться ситуацией, нам нужно подать брокеру заявку, которая называется «короткой продажей» – *sell short*. Технически процедура выглядит так: мы как бы одалживаем у брокера акции и

продаем их по текущей цене. То есть продаем то, чего у нас пока нет. Затем, если наши прогнозы сбываются и стоимость акции уменьшается, мы покупаем их на рынке и возвращаем долг брокеру. Вот как это выглядит на примере нашего «Эмулекса». Скажем, мы продали «в короткую» акции этой компании накануне обвала. Вечером 24 августа они стоили 113 долларов. Допустим, мы продали 1000 акций, в результате чего нам на счет немедленно поступило 113 тысяч долларов. На следующий день 25 августа «Эмулекс» обваливается, и мы быстренько выкупаем акции на рынке на самом дне по 45 долларов и возвращаем их брокеру. Денежный поток выглядит так:

*1. Приход: 113 000 долларов*

*2. Расход: 45 000 долларов*

---

*Кладем в карман: 68 000 долларов*

Легко! За один день. Единственное, что нужно для успешного проведения операции: сначала предсказать обвал, а затем точно определить точку максимального падения, чтобы выкупить акции обратно по самой низкой цене. Ясное дело, что добиться такой филигранной точности можно только в том случае, если самому этот обвал и вызвать. Например, каким-то образом сфабриковать и запустить в средства массовой информации ложный пресс-релиз с джентльменским набором ужасов: пересмотр квартального отчета, расследование Федеральной комиссии, уход в отставку генерального директора. В этом случае можно быть уверенным, что очень скоро обман раскроется и акции тут же восстановятся в цене. Поэтому, сразу после падения, можно будет быстро купить акции на самом дне падения. Тем более, что все вокруг пребывают в панике (никто же пока не знает, что пресс-релиз – фальшивка!), потому проблем с покупкой не будет.

Все именно так и случилось с «Эмулексом». Собственно, и у ФБР, и у службы безопасности компании в подлинных причинах появления

подрывного пресс-релиза сомнений не было. Просчет был только в одном: читатель помнит, что в официальном заявлении «Эмулекса» было сказано, что вброс информации был совершен «группой злоумышленников». Все оказалось гораздо банальней: аферист действовал в одиночку. Через шесть дней, 31 августа, его и схватили.

## Студент

Юноше Марку Симеону Джэкобу было 23 года, и он проживал в солнечной Калифорнии в поселке Эль-Сегундо. Полвека назад «Виноградный штат» слыл столицей Всемирной Фабрики Грез, в середине 90-х – превратился в мировой центр высоких технологий. В знаменитой Силиконовой Долине разместились штаб-квартиры доброй половины всех столпов компьютерной и софтверной индустрии. Ясное дело, что соседство с 19-летними пареньками, скопившими за свою коротенькую жизнь уже не одну сотню миллионов долларов и разруливающими на «Тестароссах», «Дьяблах» и «Каррерах»<sup>[23]</sup>, воспринимается окружающими аборигенами очень болезненно. Им ведь тоже хочется.

Поэтому как в любом угледобывающем поселке Донбасса все дети мечтают стать шахтерами и забойщиками, так и в калифорнийских общинах подрастающее поколение спит и видит себя программистами и биржевыми трейдерами. Да-да, именно в таком тандеме. Бум Интернета с самого первого дня шел рука об руку с бумом электронного биржевого трейдинга. Помнится, ваш покорный слуга навещал друга-программиста в редмондском офисе компании «Майкрософт» в далеком 1994 году, и больше всего меня тогда поразило не обилие намертво заблокированных дверей с перфокартами, а присутствие биржевых тиккеров на всех мониторах сотрудников. Тиккеры – это такие электронные дорожки, по которым в режиме реального времени бегают котировки ценных бумаг.

Нерушимая дружба новых технологий с биржевым трейдингом имеет и более приземленные причины: финансовое состояние и благополучие



99,9 % всех софтверных и компьютерных компаний состоялось в одночасье именно благодаря биржевым торгам. Да и вся жизнь этих компаний строилась по хорошо накатанной схеме (помните Барри Минкова из первого тома?): «Передовая компания» создается с единственной целью – поскорее пройти процедуру *go public* и очутиться на бирже. Тогда за считанные месяцы удавалось «поднять» до миллиарда и больше.

Теперь вернемся к Марку Джэкобу. Как и все его сверстники, Марк крепко сидел на игле биржевых спекуляций, поэтому свободное время проводил не на пошлых свиданиях с прыщавыми девочками, а – за монитором компьютера, судорожно сжимая в одной руке мышку, готовую молниеносным «кликом» отправить заявку брокеру, в другой руке – банку «Курса», мерзкого, но очень популярного пива. В свободное от трейдинга время Джэкоб учился в колледже соседнего городка Эль-Камино, а также подрабатывал в модном интернетовском «стартапе»<sup>[24]</sup> Internet Wire, занимающемся сбором и распространением корпоративных биржевых новостей. В Internet Wire Марк пошел работать не за красивые глаза: он очень надеялся получить доступ к так называемой «инсайдерской» – закрытой – информации, которая помогла бы ему обрести долгожданный *edge* – то самое преимущество в знании горячих новостей и слухов, которое только и позволяет опередить основную массу непосвященных трейдеров и сорвать куш. Но, как назло, *edge* не срастался.

Марк, подобно остальным доморощенным трейдерам, постоянно наступал на одни и те же грабли – страдал «тормозным синдромом». Выражалось это в том, что он открывал и закрывал рыночные позиции с обидным опозданием, поэтому его поезд все время шел в неправильном направлении. Если еще раз взглянуть на график «Эмулекса», можно заметить, что в самом начале 2000 года акции компании чудовищно обвалились с 230 долларов за штуку (с учетом дробления) до 40. После такого крушения опытному трейдеру ничего не остается, как расслабиться и успокоиться: почти всегда наступает затяжной период, когда компания восстанавливает силы после кризиса. Однако Марк Джэкоб почему-то решил, что нужно делать ставку на дальнейшее

падение «Эмулекса». Все лето 2000 года он безбожно «коротил» несчастного производителя оптических адаптеров, а тот упорно шел вверх.

Главный удар вышел 17 и 18 августа. Джэкоб в очередной раз продал «в короткую» 3 000 акций по цене 80 долларов за штуку и получил от брокера 240 тысяч долларов. Но вот незадача: вместо того, чтобы упасть, 24 августа «Эмулекс» взял да и вырос аж до 113 долларов! На брокерском счете Джэкоба образовался долг в 99 тысяч. Можно было смело начинать стреляться.

Однако стреляться не хотелось, и Марк принялся судорожно искать выход из положения. Как назло, в голову лезли сплошные глупости про чулки на голове, пистолеты и кассовые аппараты в лавках китайских торговцев. Смысла в этом не было никакого: как всякий технологически ориентированный мальчик, Марк был бздлив и чурался обнаженного криминала. Спасение свалилось как снег на голову – Марк вспомнил одну историческую книжку, которую пару лет назад нашел в кабинете отца и прочитал взахлеб...

## **Ощущение Гражданской войны**

За окном шла Гражданская война. В начале 1864 года казалось, что чаша весов наконец-то склонилась в сторону «конфедератов». Сначала южане потопили юнионистский военный корабль «Хаузатоник» в порту Чарлстон, затем выиграли сражение под Оласти во Флориде, отбили Форт Пиллоу в Теннесси и обратили северян в постыдное бегство под Дженкинс Ферри в Арканзасе. Наступление велось по всему фронту. В марте генерала Гранта назначили командующим объединенных северных армий, и теперь почтенный полководец горел желанием оправдать доверие и рвался дать решительный бой противнику. 8 мая основные силы генералов Гранта и Ли сконцентрировались в районе Спотсильвания Корт Хаус в Вирджинии и увязли в затяжном 10-дневном сражении. Одновременно генералы Шерман и Джонсон мерялись силами под Ресакой в Джорджии. Наступил момент истины.

Ранним утром 18 мая жители Нью-Йорка вместо победной репортажа прочли в газетах «Нью-Йорк Уорлд» и «Нью-Йорк Джорнал оф Коммерс» прокламацию президента Линкольна – суровую, как жизнь чернокожих рабов на хлопковых плантациях южан: 26 мая объявляется днем траура и молитв, и – чтоб не расслабляться – новый воинский призыв 400 тысяч солдат в связи с «ситуацией в Вирджинии, катастрофой военной компании Ред Ривер и общим положением дел в стране».

Весело, ничего не скажешь. Выходило, что войне конца края не видать, а северной экономике грозит полный кирдык. По здоровой патриотической традиции, Нью-йоркская фондовая биржа тут же сыграла марш на высокой боевой ноте: акции всех компаний друженько обвалились. Началась паника.

К 11 часам утра самые дотошные обыватели и коммерсанты обратили внимание на тот факт, что прокламация Линкольна почему-то появилась только в двух газетах. Толпы народа устремились к зданию на углу Уолл-стрит и Уотер-стрит, где размещалась редакция «Джорнал оф Коммерс». На крыльце стояли потные и краснолицые редакторы газеты и с пеной у рта отвечали за базар. Они клялись, что напечатанная ими информация правдива, и в качестве доказательства трясли телеграммой, которую накануне ночью получили из главного телеграфного агентства «Ассошиэйтед Пресс».

И все же очень скоро стало очевидно, что прокламация Линкольна – чистой воды фальшивка. Сначала «Ассошиэйтед Пресс» заявила, что никакой телеграммы не отправляла, затем поступило уведомление из Госдепартамента, подписанное госсекретарем Уильямом Сьюардом, о том, что президент никаких прокламаций не выдавал.

Стали копать. Оказалось, что злополучная телеграмма была доставлена курьером в редакции обеих газет из местного почтового отделения в 3 часа 30 минут ночи. Выбор времени и был главной изюминкой махинации! В этот момент в редакциях случается столь знакомая нашим соотечественникам пересменка, когда все ночные редакторы и литправщики уже разошлись по домам, а ответственным остается единственный человек – выпускающий редактор. Именно выпускающий просматривает экстренные телеграммы и единолично решает, давать

новость в номер или не давать. Таким образом, гениальная догадка злоумышленника строилась на знании народной мудрости: «где тонко, там и рвется».

Выпускающие редакторы двух нью-йоркских газет просмотрели телеграмму и удостоверились, что она напечатана на подлинном бланке «Ассошиэйтед Пресс». Учитывая сенсационность сообщения, они тут же дали распоряжение верстке выделить место для утки на первой полосе. Собственно, в самой ситуации не было ничего необычного: газеты часто получали, особенно в военное время, срочные сообщения из Вашингтона именно по ночам – сразу после окончания совещаний в Белом Доме.

Забавно, что телеграмма той же ночью была доставлена и в другие нью-йоркские газеты. Однако, в отличие от «Нью-Йорк Уорлд» и «Нью-Йорк Джорнал оф Коммерс», тамошние выпускающие редакторы решили подстраховаться и перепроверить сообщение. Выяснив, что телеграмма поступила выборочно и не во все редакции, матерые газетчики почувствовали подвох и задержали «утку» до утра.

Как только президент Линкольн узнал о случившемся, он пришел в такую ярость, что тут же забыл о демократических ценностях и распорядился немедленно закрыть обе злосчастные газеты, а их владельцев арестовать. Довольные солдаты ворвались в помещения «Нью-Йорк Уорлд» и «Нью-Йорк Джорнал оф Коммерс», а заодно опечатали и «Индепендент Телеграф Лайн» – те сидели по соседству и к «утке» с прокламацией никакого отношения не имели. Правда, тут коса нашла на камень. Оскорбленная общественность издала такой нечеловечески истошный вопль об удушении свободной прессы, что президент отменил свое решение быстрее скорости звука, хотя полностью отмыться так и не сумел: этот демарш навеки вписался в историю его властвования как самый большой прокол.

Между тем полиция быстро вышла на след злоумышленников. Через три дня был арестован репортер газеты «Бруклин Игл» Фрэнсис Маллисон, непосредственный организатор аферы. Маллисон не страдал героическим комплексом, поэтому тут же сдал зачинщика – Джозефа Хауарда, редактора отдела городских новостей того же издания. Хауарда

арестовали в Бруклине. Он был паинькой и во всем тут же признался, после чего отправился на отсидку в Форт Лафайет.

Будучи профессиональным журналистом, Хауард точно рассчитал момент для запуска «утки». Однако стоит отдать должное и инвестиционной одаренности бруклинца: понятное дело, что всякая негативная информация о войне незамедлительно приведет к обвалу акций. Но ведь на этом кашу не сварить: в XIX веке нельзя было продавать акции «в короткую», поэтому и заработать никак не получалось. Однако Хауард точно предусмотрел, что всякое падение акций компаний обязательно будет сопровождаться... ростом цены на золото – этой «тихой гавани», в которой все инвесторы переживают смутные времена!

17 мая Джозеф Хауард через знакомых раздобыл чистый бланк «Ассошиэйтед Пресс», заложил все свое имущество, одолжился у друзей и родственников и на вырученные средства купил золотые фьючерсные контракты. На следующий день он дождался обвала, вызванного его «телеграммой», и спокойно продал фьючерсы почти по двойной цене.

Конец истории о тонком ощущении Гражданской войны дает фору любому голливудскому хэппи-энду: Джозеф Хауард просидел в тюрьме... менее трех месяцев! Уже 22 августа президент Линкольн подписал приказ о его досрочном освобождении. В лучших традициях патерналистской демократии Линкольн пошел навстречу слезному прошению Генри Бичера, приятеля очень богатого батюшки Хауарда. В прошении были такие слова: «Единственная вина этого мальчика – он так мечтал заработать немножко денег». Вы знаете, аргумент сработал!

И все-таки уверен, что была и другая причина для благосклонности президента к бруклинскому журналисту: поразительная прозорливость последнего. 18 июля, два месяца спустя после выхода «утки» Хауарда, президент Линкольн издал прокламацию, в которой объявил о дополнительном военном призыве. Правда, Хауард все же ошибся: речь шла не о 400, а о 500 тысячах солдат!

## **Гранд-финале с наручниками**

Вот такую изумительную историю припомнил как нельзя кстати современный калифорнийский юноша Марк Джэкоб. Припомнил и тут же ударился во все тяжкие.

Читатель помнит, что Джэкоб после неудачной попытки «закоротить» акции «Эмулекса» задолжал своему брокеру 99 тысяч долларов, которые тот мог потребовать в любую минуту.

Поскольку Марк подрабатывал в Internet Wire, он прекрасно был осведомлен о графике работы сетевого информационного агентства и знал о внутренней «пересменке», когда у компьютера оставался дежурить только один редактор. Вечером 24 августа Марк заехал в родной колледж Эль-Камино, сел за библиотечный компьютер и, используя чуждой логин и пароль, отправил на внутренний терминал Internet Wire подложный текст пресс-релиза «Эмулекса». Джэкоб сам неоднократно получал такие корпоративные депеши, обрабатывал их и потому знал стилистику и необходимые атрибуты подлинности. При этом Джэкоб делал безошибочную ставку на низкий уровень дисциплины в интернетовском «стартапе», который в силу молодости и самодовольства продолжал нести в себе полный заряд залихватского задора и бесшабашной безответственности, свойственных программистской тусовке.

Расчет Марка Джэкоба полностью оправдался: в 9:30 утра пресс-релиз «Эмулекса» без всякой проверки появился на сервере Internet Wire. Через некоторое время его подхватили и раздули солидные информационные агентства. Пошла цепная реакция. За несколько минут до остановки торгов в 10:28 Джэкоб закрыл свою «короткую» позицию по «Эмулексу», не только полностью ликвидировав задолженность в 99 тысяч, но и реализовав дополнительную прибыль в 54 тысячи долларов. Поскольку Марк знал, что пресс-релиз – липа, он тут же купил 3 500 акций по бросовой цене в 45 долларов.

Как мы знаем, сразу после опровержения фальшивки акции «Эмулекса» полностью восстановились и в последующие дни продолжили успешный рост. 28 августа Марк Джэкоб продал свои три с половиной тысячи акций, получив прибыль еще в 186 тысяч долларов. Всего он заработал 241 тысячу, не считая погашения долга – еще 99

тысяч. И вся эта благодать – благодаря творческому наследию Джозефа Хауарда.

Увы-увы, талантливый вьюнош радовался своему счастью недолго – всего одну неделю. Он даже купить ничего не успел толком, как его повязали фэбээровцы. Казалось, справедливость вот-вот восторжествует и очередной финансовый аферист получит по заслугам. Поначалу Джэкобу светил даже тюремный срок в 25 лет, а также штраф в 220 миллионов долларов плюс компенсация убытков пострадавших инвесторов – еще 110 миллионов.

Однако, похоже, что тень Джозефа Хауарда до последнего витала над судьбой Марка Джэкоба. Суд продолжался год, и хотя Марк Джэкоб признал свою вину, окончательный приговор затмил самые смелые предположения: Джэкоба обязали вернуть 353 тысячи долларов (241 000 – полученная прибыль, 99 000 – погашенный долг по «короткой» позиции, 13 000 – по разным мелочам), а также уплатить штраф в размере... 102 642 доллара. Но все это вянет на фоне срока заключения – 44 месяца! Что ни говори: родина любит и ценит свои молодые финансовые таланты!

Ах да, чуть не забыл: еще Марк Джэкоб обязался при случае и по мере сил компенсировать убытки жертв его аферы в размере... 100 миллионов долларов. Правда, без каких-либо принуждений со стороны правосудия. Мол, буду стараться. Если получится заработать, непременно верну, честное слово!

А что? Почти уверен, что вернет. Главное, не терять времени понапрасну и как можно больше прочитать книг на нарах. Я даже подумываю, не послать ли Марку наш двухтомник? Для повышения квалификации, так сказать.

## Глава 23. Козловский



*Деннис Козловский*

### Аменины

*От: Бет Пачитти*

*Отправлено: пнд, 23 апреля 2001, 12:23*

*Кому: eharris@carson.com,  
fdt@pronet.it, jimmy@micronet.it,*

*Жак, Барбара*

*Тема: Сценарий дня рождения – 14 июня 2001*

*БиДжей, Эллен, Эрни и Джимми*

*Гости подтягиваются к клубу в 19:15. Микроавтобус останавливается у центрального входа. Рядом с дверями стоят два гладиатора, один открывает дверь, другой помогает гостям. Для усиления эффекта мы подтянем либо колесницу, запряженную лошадьми, либо льва. Гости идут сквозь две комнаты. Через каждые полтора метра по обе стороны прохода стоят гладиаторы. Гости*



попадают в помещение с бассейном, начинает играть оркестр, музыканты одеты с элегантным шиком. В центре огромная статуя Давида, сделанная изо льда, у его ног – устрицы, омары, креветки. Официант заливает водку «Столичная» в спину Давида таким образом, что она вытекает из его пениса в хрустальный бокал. Официанты разносят коктейли в кубках. Они все с лавровыми венками на головах, облачены в холщовые тоги. Барная стойка также убрана сказочными тканями. В бассейне плавают свечи и цветы. Мы арендовали множество фиговых деревьев, усеянных маленькими лампочками, чтобы заполнить ими пустые пространства. В 20:30 официанты приглашают всех к столу. Мы проходим на террасу. Столы сервированы в семейном стиле, в центре – главный стол. Они покрыты невероятными скатертями, вместо винных бокалов – кубки. Блюда выносят одно за другим. Всё – в семейном стиле, много вина. Опускается ночь. Гости в приподнятом настроении. ЛДК встает и произносит тост за здоровье К. Все вскакивают из-за столов. На протяжении вечера оркестр исполнял легкую музыку. Теперь ритм ускоряется. Мы начинаем показ фотографий на большом экране. Отличная фоновая музыка, синхронизованная со сменой слайдов. В конце на экране появляется Элвис и желает К. счастливого дня рождения, извиняясь, что ему не удалось приехать. Свет медленно гаснет, неожиданно Элвис выходит на сцену и исполняет «Happy Birthday To You» в сопровождении Swingdogs. Официанты в тогах, напевая, вносят в зал огромный торт и демонстрируют его всем присутствующим. Загорается яркий свет, Элвис врубает на всю катушку. Официанты разносят вино. Все танцуют. В 23:30 начинается световое шоу. Лазерные лучи наведены на гору. Фейерверки по обе стороны залива синхронизированы с музыкой. Swingdogs приступают к работе, и вся ночь – наша!

*Вот текст приглашения:*

*Ottima Festa,*

*Ottima Amici*<sup>[25]</sup>

*Наша летняя вечерника переносится из Нантакета на остров Сардинию. Приглашаем вас принять участие в праздновании 40-летия Карен на красочном Коста-Смеральда. Для вас зарезервированы апартаменты в гостинице «Кала ди Вольпе». Ждем вас – празднование начнется вечером 10 июня.*

*Buon viaggio y felice arrivo – a presto*<sup>[26]</sup>!

*Карен и Деннис*

*Лучший подарок на мой день рождения – ваше присутствие, так что, пожалуйста, никаких презентов.*

Уверен, читатель по достоинству оценил эту трогательную вариацию на тему пиров Нерона. И хотя микеланджелевский Давид с водочным пенисом – явно из репертуара «новых русских», все же столики в «семейном стиле» и водка «Столичная» не оставляют сомнений: гуляют их духовные братья из-за океана. Так оно и было: 10 июня 2001 года на итальянском острове Сардиния в Средиземном море 55-летний Деннис Козловский давал бал в честь сорокалетия своей второй жены Карен Ли Майо, в девичестве – официантки и длинноногой блондинки спортивного телосложения, очень похожей на актрису Ким Бейсингер. Тоги, львы, колесницы и фейерверки обошлись в два миллиона двести тысяч долларов.

Что ж, пора представить нашего героя: Лео Деннис Козловский, по прозвищу «Deal-a-Month-Dennis» – «Деннис-по-сделке-в-месяц». Лицо с обложки культового журнала Business Week (первый раз – на коне – в 2001 году, под заголовком «Самый агрессивный генеральный директор», второй раз – уже в опале – в 2002-м: «Взлет и падение Денниса Козловского»). На протяжении 10 лет он стоял во главе гигантского международного концерна «Тайко».

Готов биться об заклад, что читатель никогда не слышал о «Тайко». Оно и не удивительно: это одна из тех безликих компаний, кои большую часть времени пребывают в тени, потому как не маячат на передовой новых технологий и не привлекают внимание прессы. Все, чем занимаются такие компании, – днем и ночью, весной и летом, год за годом куют деньги. Молча, тихо и неприметно. А потом в один прекрасный день народ просыпается и узнает, что все вокруг скуплено, все ушло в одни и те же неприметные руки.

Знакомая ситуация, не правда ли? Как раз случай «Тайко»: когда я читал послужной список этой неведомой компании, все время порывался протереть глаза: этого не может быть! Судите сами: «Тайко» – крупнейшая в Америке независимая финансовая компания, крупнейший в мире производитель противопожарного оборудования, крупнейший в мире производитель систем безопасности, крупнейший в мире производитель пассивных электронных компонентов, второй в мире производитель медицинских приборов. В пиковом 1999 году рыночная капитализация «Тайко» составляла 100 миллиардов долларов, оборот – более 36 миллиардов, чистая прибыль – более 5 миллиардов долларов. Число сотрудников перевалило за 267 тысяч – больше, чем у легендарной IBM!

Все свои титулы «Тайко» обрела исключительно благодаря Деннису Козловскому – в результате его прямых действий в должности генерального директора: за восемь лет в период с 1992 по 2000 годы им лично было заключено сделок на общую сумму в 62 миллиарда долларов. Под его руководством «Тайко» поглощал около 200 компаний в год – по одной почти каждый день! Да с таким послужным списком волшебнику Деннису можно простить даже писающего водкой Давида!

Между тем Козловского судят. Как написано в тексте обвинения: «Слушается дело о разграблении. Трое самых высокопоставленных исполнительных лица компании «Тайко Интернешнл Лтд.» обвиняются в злом и тайном злоупотреблении служебным положением, направленном на личное обогащение. В период с 1996 по 2002 годы Л. Деннис Козловский, генеральный директор, и Марк Х. Шварц, финансовый директор, изъяли из «Тайко» сотни миллионов долларов в

форме тайных и неправомерных компенсаций и кредитов под низкий процент либо вообще без процентов. Козловский и Шварц скрыли эти сделки от акционеров. Затем Козловский и Шварц вынудили компанию произвести списание большей части своих кредитов и задолженностей. Эти факты также были скрыты от акционеров». Ну, и так далее – на 25 страницах.

Судя по всему, судебный процесс растянется на долгие годы. Мнения о вероятном исходе разделились: «патриоты» спят и видят, как Деннису Козловскому впаяют 25 лет строгого режима. «Либералы» же, напротив, говорят, что у обвинения нет ни малейшего шанса: дело в том, что «Тайко» – не американская компания! Точнее – пять последних лет как не американская. В 1997 году после очередного поглощения «Тайко» перешла под юрисдикцию Бермудских островов. А согласно законам Бермудов, «генеральный директор компании имеет право расходовать до 250 миллионов долларов ежегодно, не спрашивая согласия у правления». А ведь именно слова «самовольно» и «тайно» лежат в основе обвинительных материалов. Так-то оно так, но, боюсь, «либералы» недооценивают хватку новой Администрации: какие там Бермуды после Афганистана и Ирака! Посадят Козловского, наверняка посадят. Впрочем, поживем – увидим, а пока что расскажу самую противоречивую историю из всех, что уже встречались в наших «Великих аферах». Противоречивую до такой степени, что читателю самому придется определять вину Денниса Козловского – у меня лично однозначного суждения нет. Однако в одном можно не сомневаться: история Козловского и «Тайко» и в самом деле – «великая»!

## **Детство**

Деннис родился в Ньюарке – городе-спутнике Нью-Йорка. Мама мальчика была постовым-регулирующим на углу городской начальной школы, а папа – хоть и не юристом, но все же загадочной личностью. Поскольку Деннис пошел целиком в папу, задержимся на мгновение на биографии родителя. Лев Козловский – американец польского

происхождения во втором поколении, начинал репортером в авторитетном агентстве Associated Press. Однако очень скоро нашел себя в жизни и сразу после войны стал работать тайным дознавателем Агентства общественного транспорта. В его обязанности входило расследование сомнительных аварий и заявлений о хищении государственной собственности. Уличать хитрящих шоферюг в финансовой нечистоплотности – дело, с социальной точки зрения, малоприглядное, поэтому Лев всячески скрывал свое трудоустройство. По признанию его близкого друга Питера Пиетруча, практически никто из знакомых не догадывался о ремесле Козловского-старшего.

Периодически Лев подрабатывал в ФБР: транспортное агентство регулярно делегировало своего образцового сотрудника на помощь старшему брату: так, в 1968 году Козловский получил спецзадание присутствовать на конференции демократической конвенции в Чикаго, прославившейся своими агрессивными лозунгами и уличными боями. Высокой чести шпионить за демократами Лев удостоился неспроста: он всегда придерживался консервативных взглядов и голосовал за республиканскую партию. Даже больше: Козловский-старший на протяжении десятилетий был несменным президентом Польско-американского республиканского клуба штата Нью-Джерси, а также казначеем «Польских соколов Америки» (есть и такие!).

В детстве и юношестве Деннис Козловский был мировым парнем. Веселым, доброжелательным, незаносчивым, справедливым, искренним, верным. Душой класса, любимцем университетского кампуса, гордостью «Дельты-Сигмы-Дельты» – студенческого братства, в которое он вступил. Следует особо отметить удивительное умение юного Денниса находить общий язык со всеми окружающими. В отличие от своего батюшки юный Козловский никогда не ставил принципы и идеи выше реальности простых человеческих отношений, поэтому весь его жизненный путь отмечен самыми лестными отзывами знакомых и сослуживцев. У Козловского практически не было врагов – поистине ценное и редкостное качество.

После школы «Коз» поступил в университет Сетон-Холл – католическое учебное заведение в поселке South Orange, штат Нью-

Джерси. Учился он замечательно и без усилий. Явно под влиянием отца, привившего сыну любовь к сыскной работе, выбрал и специализацию – бухгалтерский аудит. В свободное время играл на электрогитаре в рок-группе, вступил в два студенческих братства. «Деннис был большим шутником и никогда не возражал, если подтрунивали над ним самим», – вспоминает Джон О’Релли, собрат по «Дельта-Сигма-Дельта».

## Кумир

В 1970 году мы находим Козловского в должности штатного аудитора в нью-йоркской компании SCM Corp. Еще через два года он возглавил отдел аудита и аналитики в Nashua Corp. – компании-производителя фотокопировальных устройств. С самых первых лет трудовой биографии проявились уникальные деловые качества Козловского: «Для любой проблемы, возникающей в компании, – будь то управление, динамика продаж или производство, – у Денниса тут же находилось готовое решение для ее преодоления», – вспоминает о своем сотруднике бывший генеральный директор Nashua Уильям Конуэй.

1975-й – переломный год в жизни Козловского: по приглашению ректрутёра он отправляется в Уольхам, штат Массачусетс на встречу с Джозефом Гациано, председателем правления и генеральным директором компании «Тайко Лабораториз». Все исследователи биографии Денниса Козловского единодушно отмечают, что три человека оказали на него кардинальное влияние: отец Лев, Джозеф Гациано и британский лорд Майкл Эшкрофт. Отец Лев целиком и полностью сформировал внутренний мир нашего героя, а также определил выбор профессии и интересов в жизни. Джозеф Гациано стал абсолютным и непререкаемым образцом для подражания во всем, что касается стиля руководства и управления компанией. Скажу больше: бизнес-концепции Козловского напроць лишены какой бы то ни было оригинальности. Все они, от первой до последней, были позаимствованы у Гациано и затем – чертовски талантливо! – доведены до логического завершения. Наконец, лорд Эшкрофт, как мы в скором времени сами

убедимся, стал для Козловского подлинным Змием-искусителем, который сбил талантливого менеджера с пути истинного и привел к известному плачевному результату.

Встреча с Джозефом Гациано произвела на Денниса эффект разорвавшейся бомбы. Представьте себе гиганта двухметрового роста, с яростным выражением лица, выбритой до блеска головой и манерами итальянского мафиози. При этом Гациано был не каким-то сицилийским овцепасом, а выпускником легендарного Массачусетского технологического института и пользовался репутацией блестящего инженера и яркого руководителя. Деннис Козловский с восхищением слушал небрежную речь будущего босса и внимательно следил за вальяжными движениями его рук: очень скоро он во всем будет подражать Гациано – в манере говорить, одеваться и даже бриться наголо.

Самое большое впечатление на Денниса произвел жизненный стиль Гациано: у генерального директора «Тайко» все было поставлено на широкую ногу – реактивный самолет, вертолет, три роскошных особняка. С не меньшим размахом Гациано управлял компанией: огромные бонусы для руководящих работников, система компенсаций для рядовых служащих – все было призвано стимулировать личную заинтересованность каждого в процветании и успехе родной компании.

«Тайко» появилась на свет в 1960 году с легкой руки доктора Артура Розенберга (вовсе не того, что выдал атомные секреты СССР!) и представляла собой лабораторию для ведения экспериментальных работ по правительственным программам. Каким – история скромно умалчивает. В 1964 году «Тайко» стала публичной компанией, в 1965 – определилась ее основная стратегия – всеядное поглощение. Поскольку «Тайко» скупала не только своих конкурентов, но и компании из смежных и вовсе посторонних секторов рынка, ее основной профиль и бизнес-ориентация постоянно менялись. Однако, несмотря на энергичные поглощения и статус публичной компании, в 1973 году «Тайко» выглядела хиленьким середнячком: объем совокупных продаж составлял 34 миллиона долларов, рыночная капитализация – 15 миллионов. Даже с учетом инфляции и денежного эквивалента тех лет – цифры более чем скромные. Причина: из-за сложностей управления в

условиях экономического застоя к началу 70-х годов «Тайко» была вынуждена распродать почти все свои прошлые завоевания.

Именно в этот момент компанию взял в руки громовержец Гациано и энергично принялся за дело: под его руководством «Тайко» снова превратилась в ненасытную акулу и стала заглатывать все подряд. За десять лет своего правления Гациано реализовал шесть удачных крупных сделок, однако споткнулся на седьмой: переоценив силы, «Тайко» предприняла попытку насильственного поглощения гораздо более крупной компании и надорвалась. Впрочем, Гациано можно понять: последняя сделка была, скорее, жестом отчаяния, чем продуманным маневром. Так генеральный директор «Тайко» прощался с жизнью: в 1982 году в возрасте 47 лет он скончался от редкого рака сердца.

Поразительный факт: Деннис Козловский почти дословно повторил путь своего кумира: после триумфальной череды успешных поглощений (правда, масштаб у «Денниса-по-сделке-в-месяц» был несоизмерим с Гациано: 200 компаний ежегодно против 6 за декаду), он совершил такую же непростительную ошибку. В 2001-м «Тайко» купила за баснословную сумму в 9 миллиардов 200 миллионов долларов финансовый концерн CIT Group. Это приобретение явилось подлинной катастрофой: несмотря на то, что активы CIT Group превышали 50 миллиардов долларов, компания оказалась полностью убыточной. Уже в следующем 2002 году от нее пришлось избавляться, так что суммарные убытки «Тайко» по этой сделке составили 7 миллиардов долларов!

## **Болото**

После смерти Гациано во главе «Тайко» оказался Джон Форт Третий. В свои сорок с гаком Форт Третий был окончательно сформировавшимся занудой. Так же как и Гациано, он был выпускником Массачусетского технологического института, однако уже на школьной скамье полностью утратил вкус к жизни. В первом интервью после назначения гендиректором «Тайко» Джон Форт обнародовал свое кредо: «Смысл



нашего существования на земле – увеличивать прибыль в расчете на акцию». Удавиться можно!

Очевидно, что приبلуды Гациано – все эти самолеты, вертолеты и менеджерские бонусы – противоречили «увеличению прибыли в расчете на акцию», так как непомерно раздували расходную часть баланса. Первым делом Форт Третий посадил на землю все корпоративные самолеты, сократил управленческий штат до минимума, упразднил парк автомашин и категорически запретил менеджерам тусоваться в «загородных клубах».

Поразительный факт: и при новом генеральном директоре Деннис Козловский продолжил свое восхождение по служебной лестнице! На время ему, конечно, пришлось запрятать поглубже свои охотничьи инстинкты, которым обучил его Грациано: Форт Третий наложил табу на поглощения, так что работа в «Тайко» целиком и полностью сконцентрировалась на изыскании внутренних резервов. Но и в этом молодой менеджер поднаторел: чуть ли не каждый день на самый высокий уровень поступали его меморандумы, содержащие рацпредложения: тут слегка ужаться, там подтянуть поясок, здесь повысить трудовую дисциплину, а там – производительность труда. Новому руководству все это жутко нравилось, так что в скором времени Козловский получил решительное повышение: его назначили президентом крупнейшего подразделения «Тайко» – Grinell Fire Protection Systems, которое разрабатывало, производило и продавало огнетушители и прочие средства противопожарной защиты.

На новом месте Деннис Козловский гениальным образом совместил творческое наследие Гациано с требованиями Форта Третьего: с одной стороны, он урезал расходную часть до минимума, с другой – полностью упразднил бюрократическую систему чуть ли не ежедневной письменной отчетности, которая съедала львиную долю времени управленцев, а также ввел практику поощрений и бонусов. Ежеквартально Козловский проводил специальные банкеты, на которых не только прилюдно награждал лучших менеджеров, но и увольнял худших.

Вместе с карьерным успехом пришло и благосостояние: в 1985 году Деннис вместе с женой Анхелес Суарес и двумя дочерьми перебрался в

свой первый роскошный особняк – великолепную постройку в колониальном стиле на берегу океана за 900 тысяч долларов.

И все-таки сердце Денниса принадлежало Гациано! Чем больше его позиция укреплялась в «Гриннеле», тем активнее новый президент подразделения внедрял методы своего кумира: под руководством Козловского «Гриннел» вновь вернулся к практике поглощений и за несколько лет скупил всех своих главных конкурентов! Однако главное достижение Козловского – ему удалось развеять предвзятое отношение Форта Третьего к самой концепции экстенсивного роста как основы развития компании. Как следствие, сам генеральный директор «Тайко» стал активно поддерживать инициативы Козловского, принимая личное участие в переговорах «Гриннела». Многие аналитики считают талант убеждения, которым обладал Деннис Козловский, главным критерием его успеха. По свидетельству одного члена правления «Тайко», пожелавшего остаться неназванным, «Деннис никогда не давил на людей, демонстрируя, какой он умный. Напротив, в разговоре с вами он всем своим видом давал понять, что учится у вас. Это подлинное искусство обольщения».

### Акмэ [27]

В 1987 году Козловский занял место в правлении головной компании. В 1990 при его непосредственном участии «Тайко» осуществила самое крупное поглощение в своей истории: за 360 миллионов долларов была куплена компания Wormald International – мощный производитель противопожарного оборудования из Австралии. Успех был головокружительным: «Тайко» не только превратилась в самого крупного в мире игрока в своем секторе рынка, но и удачно решила проблему падения производительности труда на местном американском рынке, вызванную общей экономической рецессией: теперь противопогазы и огнетушители для «Тайко» штамповали в Австралии.

Влияние Козловского на правление компании уже давно превышало авторитет Джона Форта Третьего, однако Деннис не оказывал никакого

давления, не плел интриг, не подсиживал своего босса. Все случилось само собой: в какой-то момент члены правления «Тайко» осознали, что программа Козловского открывает перед компанией гораздо более привлекательные перспективы, чем идея «борьбы за прибыль в расчете на акцию», и просто переизбрали генерального директора.

В 1992 году Джон Форт Третий подал в отставку с поста генерального директора и председателя правления компании. Отдадим должное Козловскому: он не списал старого капитана с корабля на берег, а предложил почетное место в правлении. Польщенный Форт согласился.

Последующие 10 лет ушли у Денниса Козловского на превращение «Тайко» из второразрядного середнячка в одну из богатейших компаний Америки и мира, ключевого игрока в добром десятке экономических секторов рынка.

И снова мистическое совпадение: вступление в должность генерального директора совпало с катаклизмом в личной жизни нашего героя – распался его брак с Анхелес. Впрочем, была и мирская причина: в ресторане «Пляжный дом Рона» Деннис заметил официантку Карен Ли Майо, да и влюбился. Тридцатилетняя Карен пребывала замужем за краболовом Ричардом Локке, однако быстро сориентировалась, развелась и перебралась с пожитками к Козловскому. Официально Деннис и Карен расписались только в 2000 году, за полгода до легендарной сардинской вечеринки с Давидом, писающим водкой в честь 40-летия невесты. И снова отдадим должное Козловскому: все эти годы он благородно поддерживал свою первую супругу материально и по случаю даже прикупил ей комнатенку на манхэттенском Парк-Авеню за 7 миллионов долларов. К сожалению, деньги были позаимствованы из кассы «Тайко», поэтому квартира Анхелес оказалась впоследствии в списке генерального прокурора среди объектов собственности, подлежащих конфискации.

В 1994 году «Тайко» купила за 1 миллиард долларов Kendall International – производителя расходных медицинских материалов с 90-летней историей. Сделка вывела «Тайко» на второе место в мире (после «Джонсон и Джонсон») по производству медоборудования. Никто в Правлении «Тайко» не сомневался: своим грандиозным успехом

компания целиком обязана личной инициативе генерального директора. Неудивительно, что компенсация Козловского росла семимильными шагами: 8,8 миллиона долларов – в 1997 году, 67 миллионов – в 1998-м, 170 миллионов долларов – в 1999 году. Казалось бы, что еще нужно человеку для счастья: красивая жена, хороший дом, любимая работа? Но тут случилось непоправимое.

## Люцифер

Я вовсе не утверждаю, что до встречи с лордом Эшкрофтом Деннис Козловский был бессребреником: так же, как и все (или почти все) генеральные директора Америки, он подворовывал. Однако делал он это грамотно и строго по закону (или почти строго). Сказывалось аудиторское образование, которое удерживало от совершения грубых ошибок. Во всех этих невинных шахер-махерах Деннису помогал 35-летний финансовый директор Марк Шварц, также аудитор по образованию и полный единомышленник Козловского по части жизненных удовольствий. В четыре руки ребята разыгрывали две партии.

Первая называлась KELP – Key Employee Corporate Loan Program – программа кредитования руководящих сотрудников, вторая – Relocation Loan Program – программа кредитования для нужд перемещения. Предполагалось, что высокопоставленные менеджеры «Тайко» время от времени будут продавать свои опционы и акции и тем самым получать прибыль. С прибыли, как известно, нужно платить налоги, а это мало кому нравится даже в такой запуганной стране, как Америка. И тогда в 1983 году в «Тайко» создали KELP. Имелось в виду, что в этом фонде сотрудники всегда смогут одолжить денег для оплаты налогов с прибыли, полученной после продажи акций родной компании. Козловский десять лет приглядывался к фонду, потом подумал: какого черта? Почему только налоги? KELP – дело внутреннее, тонкое, никто на стороне про существование программы не знает. Ну, и не удержались: запустили Деннис с Марком руку по самый локоть. За период с 1997 по 2002 годы

Козловский получил по линии KERP кредитов на общую сумму в 270 миллионов долларов, из которых на оплату налогов ушло только 29 миллионов (Шварц – 85 миллионов и 13 соответственно). А остальное? Остальное пошло на разные цацки, начиная с бунгало, яхт, вертолетов и самолетов и заканчивая занавеской для ванны за 6 тысяч долларов и корзиной для мусора за 2 с половиной (эти экзотические приобретения Козловского уже третий год не дают покоя всей Америке!).

Программа кредитования для нужд перемещения предоставляла сотрудникам финансовое вспомоществование для облегчения переезда и покупки нового дома, связанных с перенесением штаб-квартиры «Тайко». Ясное дело, что Деннис Козловский и Марк Шварц прошли и по этому фонду с поистине русской широтой души: 46 миллионов взял гендиректор, 32 – главный финансист. И эти кредиты тратились с умом: Козловский заплатил 18 миллионов за флоридский особнячок с видом на океан в поселке Бока Рейтон, за 7 миллионов приобрел уже известную читателю квартиру для бывшей супруги, остальное разошлось по мелочам. Шварц не отставал: отсчитал 17 миллионов за бока-рейтоновской бунгало по соседству со своим боссом, за 6,5 миллиона прикупил жилье в нью-йоркском Ист-Сайде, остатки бросил на яхту и уставной фонд собственной риэлторской конторы.

Список приобретений занимает несколько страниц в обвинительном заключении генеральной прокуратуры. Могу лишь сказать, что он напрочь лишен фантазии и потому не заслуживает нашего внимания. Отметим всего один чрезвычайно показательный момент: кроме Козловского и Шварца, по программам корпоративного кредитования отоваривалось еще 90 менеджеров старшего звена «Тайко»! Все-таки широкой души человек, этот генеральный директор! Стоит ли удивляться, что сослуживцы не просто любили Денниса, а боготворили его?

Главное, что вменяет прокуратура Козловскому: кредиты раздавались тайно, без ведома акционеров и разрешения правления. Спорить не стану: погорячился Деннис Львович, погорячился. Хотя, как читатель уже знает, согласно законам Бермудских островов, в чьей юрисдикции находится «Тайко», он имел полное право ни с кем не советоваться. Что касается морального права запускать руку в корпоративный карман

«Тайко», тут даже генпрокурор Моргентау молчит. В самом деле: под управлением Козловского доходы «Тайко» в период с 1997 по 2001 год росли невиданными темпами: 48,7 процента в год! В пять раз быстрее, чем у флагмана американской экономики «Дженерал Электрик». На практике это выразалось в более чем стократном росте биржевых котировок компании. Кто как не рядовые инвесторы сказочно обогатились в результате действий генерального директора?

Наконец, последний козырь в колоде обвинений: Козловский и Шварц не только самовольно и произвольно пользовались кредитами, но еще и списывали их спустя год-полтора! В корпоративной практике эта процедура носит трогательное название *forgiveness* – прощение. В 1999 году Деннис и Марк простили себе (и официально списали с баланса) 25 и 12 миллионов долларов, в 2000 – соответственно 33 и 17 миллионов. И опять: вместе с Козловским и Шварцем «прощение» заслужили около сотни руководящих сотрудников «Тайко».

Ну, а теперь позволю себе высказать крамольную мысль: во всех вышеперечисленных прегрешениях основная вина Денниса Козловского состоит в том, что его поймали за руку! Вернее, он попал под горячую руку на волне общенациональной истерии, спровоцированной атакой 11 сентября и расследованием корпоративных преступлений в «Энроне» (вот уж где преступления, так преступления!). Вместе с Козловским под «метлу Буша» попали знакомые читателям основатели «Адельфии» – Джон Ригас и World.com – Бернارد Эбберс.

За мелочью всех этих кредитов, списаний, прощений, занавесок для ванны и мусорных корзин как-то затерялось, пожухло и тихо сошло на нет единственное по-настоящему темное пятно в истории падения «самого агрессивного менеджера Америки». Между тем пятно это овеяно глубокой мистикой. Показательно, что в многостраничном обвинительном заключении генпрокуратуры об этих событиях не сказано ни слова. А ведь в 1997 году «Тайко» приобрела за 6 миллиардов долларов финансовую компанию ADT Securities Services, принадлежавшую английскому лорду Майклу Эшкрофту.

Эшкрофт руководил компанией с борта собственной яхты «Атлантический гусь», которая постоянно находилась в движении. Сама

ADT была аккредитована на Бермудских островах с головным офисом на шикарном флоридском курорте Бока Рейтон, а ее владелец Эшкрофт гордо носил паспорт гражданина Белиза и посла своей новой оффшорной родины в Организации Объединенных Наций. Короче, полный джентльменский набор международного афериста высшего полета. К большому сожалению, Лев Козловский, отец Денниса, всю жизнь ловил вороватых шоферюг и уличных хулиганов из демократической партии, поэтому никак не мог заложить у сына должный иммунитет против асов такого уровня, как Эшкрофт. В результате Деннис Козловский не просто поддался влиянию британского льва-соблазнителя, а полностью потерял всякое ощущение реальности. А заодно, боюсь, и собственную независимость.

Первым делом Козловский ввел в правление «Тайко» сразу троих представителей поглощенной компании – самого Эшкрофта и двух его подручных. Затем, по не менее непонятным причинам, переместил офис «Тайко» во Флориду в Бока Рейтон. Наконец, само поглощение провели в так называемой реверсивной форме, поэтому со стороны казалось, что не «Тайко» скупил ADT, а ADT – «Тайко». Этот маневр позволил «Тайко» выйти из юрисдикции Соединенных Штатов и перейти под юрисдикцию Бермудов. Создалась совершенно беспрецедентная ситуация, когда одна из крупнейших корпораций Америки уходила в оффшор с высоко поднятым забралом!

Наша гипотеза: подлинная причина уголовного преследования генерального директора Денниса Козловского – вовсе не жалкие кредиты, особняки и корзины с яхтами, а именно увод «Тайко» в оффшор! Если бы «Тайко» и дальше оставалась американской компанией, я почти уверен, никакого скандала не было бы. А так... А так действия Денниса Козловского (совершенные, между прочим, под явным и загадочным влиянием лорда Майкла Эшкрофта!) стали открытым вызовом, брошенным глобалистским претензиям администрации Буша и стоящему за ним «новому мировому порядку». Как известно, такие шутки редко кому прощают. Так что посадят Денниса Львовича, как пить дать – посадят! Остается выяснить самое малое: какие еще мировые силы стоят за спиной Майкла Эшкрофта?

## Постскриптум

6 марта 2003 года состоялось ежегодное собрание акционеров «Тайко», на котором решался вопрос о возвращении компании под юрисдикцию Соединенных Штатов. Накануне была проведена масштабная пропагандистская кампания «Верните «Тайко» домой!» под эгидой Американской федерации госслужащих и калифорнийской Пенсионной системы учителей. Результаты голосования стали сенсацией: подавляющим большинством голосов (74 %) акционеры высказались за безусловное сохранение оффшорного статуса компании! Борьба только начинается.



## Глава 24. Заговор «социалитов»

Socialite – лицо, занимающее видное положение в обществе (*амер.*).

*Словарь Вебстера*



*Самуил Ваксель*

В вебстеровском определении такого чисто нью-йоркского понятия, как «социалит», звучит явная недосказанность. Достаточно полистать светскую хронику Большого Яблока<sup>[28]</sup>, всмотреться в лица «видной» публики, почитать биографии, как станет ясно: «социалиты» – не простые сливки элитной тусовки, а сливки свежие, только-только взбитые. В том смысле, что большинство «социалитов» – чистой пробы парвеню, чье продвижение по карьерной лестнице отмечено неповторимой «смесью невежества и дерзости», о которой со знанием дела писала Ханна Арендт<sup>[29]</sup>. За их спиной не стоят поколения аристократии, зато явно просматривается врожденно-гипертрофированный хватательный рефлекс.

«Какое нам дело до нью-йоркских выскочек, пробившихся из богом забытых местечек в «высшее опчество»? – справедливо возмутится читатель. – Разве нам своих не хватает? Благо – никакой разницы по типуажу, только размах поскромнее».

Конечно, когда речь идет о какой-нибудь костлявой старушке Нан Кемпнер, общепризнанной гранд-даме Нью-Йорка, то дела нам нет никакого. С какой стати? Ведь главное достижение Нан: за последние сорок лет она пропустила одно-единственное парижское шоу Ива Сен-Лорана, да и то потому, что была на сафари в Африке. Нет нам дела и до Питера Бокановича, до недавнего времени – преуспевающего брокера, начинавшего свою звездную карьеру в роли юного «эскорта», сопровождавшего бабушку Нан Кемпнер на светские рауты. Нам нет дела и до давней подружки Бокановича Алексис Стюарт, даже несмотря на то, что Алексис – дочка культовой дамы Марты Стюарт, возглавлявшей (опять же – до недавнего времени) гигантский концерн «Марта Стюарт Омнимедиа» с оборотом 300 миллионов долларов в год. Однако Питер Боканович свел Алексис Стюарт с Самуилом Вакселем, а вот до него нам как раз дело есть. Нам есть дело до Сэма Вакселя не потому, что он друг Мика Джаггера, Марты Стюарт, Мариэл Хемингуэй и Вирджинии Мэдсен, и не потому, что буквально в июле 2003 года Сэм Ваксель сменил свои роскошные манхэттенские апартаменты на камеру в федеральной тюрьме Скулкол, где проведет, бог даст, ближайшие семь лет.

Нам всем есть дело до Самуила Вакселя потому, что он был учредителем и президентом биотехнологической компании ImClone, которая подготавливала к выходу на рынок *эрбитакс* – один из самых многообещающих чудо-препаратов, способных останавливать рост раковых опухолей прямой кишки и легких. Под чутким руководством Самуила Вакселя и его брата Харлана, эрбитакс, синтезированный еще в начале 80-х годов, до сего дня не прошел регистрацию Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA – Food and Drug Administration). А значит, продажа препарата запрещена, и сотни тысяч людей теряют последнюю надежду на спасение. При этом и братья Ваксели, и их легендарный героический

батюшка, и дочка Сэма Ализа, и Марта Стюарт, и Питер Боканович замечательным образом обогатились. Вот именно поэтому нам и есть дело до Сэма Вакселя.

\* \* \*

27 декабря 2001 года Марта Стюарт, урожденная Костыра, дочка польского эмигранта-чернорабочего, а ныне издательница журнала, ведущая популярного телешоу и общепризнанная законодательница моды во всем, что касается обустройства семейного очага, вместе со своей подружкой Марианной Пастернак совершала перелет на собственном реактивном самолете прямым курсом на мексиканский курорт Лас-Вентанас (самый дешевый номер – 585 долларов за ночь). Самолет совершил посадку для дозаправки в Сан-Антонио (Техас), а Марта тем временем позвонила своему брокеру Питеру Бокановичу и распорядилась продать все имеющиеся на ее счете акции крутой и модной компании ImClone – аккурат 3928 штук. Ровно в 13 часов 43 минуты помощник Бокановича Дуглас Фаней исполнил ордер, и на счет Марты упало 228 тысяч живых долларов. Не бог весть какая прибавка к многомиллионному состоянию, но все же приятно. Приятно вдвойне, потому что ранненьким утречком следующего дня FDA сделало официальное заявление о том, что не только отказывается апробировать эрбитакс, но даже не берет к рассмотрению заявку ImClone, настолько поданная документация не соответствует регламентированным правилам. Эрбитакс был главным (и единственным) козырем ImClone, поэтому сразу после заявления FDA акции компании превратились в прах.

Если бы только Марта Стюарт знала, что эти жалкие 228 тысяч превратятся в отходную молитву по всей ее империи! Если б она это знала, то ни за что на свете не позвонила бы своему закадычному 54-летнему другу и бывшему ухажеру дочери Сэму Вакселю перед тем, как распорядиться о продаже злополучных акций ImClone. Конечно, в самом

звонке не было ничего криминального. Если бы не маленькое «но»: Сэм Ваксель был президентом ImClone!

\* \* \*

Самуил Ваксель родился 18 сентября 1947 года в городе Париже, куда его родители попали из варшавского гетто. В начале 50-х семья переехала в Дейтон, штат Огайо, где отец Яков занялся продажей металлолома. Всю свою сознательную жизнь Самуил не переставал повторять: «Мой отец – невероятный герой. Я чувствую, что никогда в жизни не сумею совершить то, что удалось отцу». В семье Вакселей все знали, что Яков сражался в польском Сопротивлении: днем скрывался в склепе на кладбище, по ночам воровал еду и убивал нацистов. Еще Яков рассказывал, что прямо на его глазах немцы убили выстрелом в голову его трехлетнюю сестру. Неудивительно, что Самуил Ваксель называл героическую биографию родителей главным источником своего неодолимого желания «делать положительные вещи для человечества».

В отличие от других героев «Великих афер XX века» (хотя бы того же Мартина Френкеля) маленький Сэм Ваксель не был ни вундеркиндом, ни тем более «гаденышем». Его учителя в один голос выделяют два качества: смысленность и обаяние. Еще он был очень крикливым, эмоциональным и доброжелательным мальчиком. Существует даже версия, что все свои гешефты Ваксель заваривал не по причине подлости и безнравственности, а из-за врожденной мягкости и неумения отказывать людям.

Вспоминает давняя подруга сердца Елена Кастанеда: «Сэм вовсе не плохой человек. Он никогда не старался умышленно обидеть или навредить окружающим. Он и сам искренне верит в то, что вам говорит. С самого начала в своих мыслях он убежден, что дело сделано. Правда, когда речь заходит о реальном исполнении, возникают проблемы». Еще одно ценное наблюдение Елены: «Сэм блистательный, неотомимый и очаровательный. Он способен закрутить вас в водоворот своих мечтаний. Однако при этом он никогда не думает о возможных

затруднениях. В этом его главный недостаток и одновременно – достоинство, без которого он никогда бы так высоко не продвинулся. Сэм создал ImClone практически с нуля! Но он так и не научился говорить «нет». Ему хочется всем понравиться, в результате он обижает многих людей».

О смысленности Сэма говорит другая возлюбленная (тоже бывшая) Алексис Стюарт, дочка Марты: «Больше всего в Сэме мне нравится, что его можно спросить обо всем на свете, и даже если он совершенно не знает ответа, он тебе его даст с такой убедительностью, что все сразу прояснится. Потом еще долгое время вы будете ходить под впечатлением. В общем-то, я не думаю, что Сэм часто ошибался».

Дополнить психологический портрет героя помогут слова его близкого друга: «Сэм готов сделать что угодно и любой ценой, лишь бы оказаться «в обойме». С первого момента нашего знакомства он изо всех сил старался быть тем, кем на самом деле никогда не был». Вот оно – таинство появления на свет «социалита»!

Читатель без труда догадался, что подобный набор талантов, усиленный правильным социальным происхождением, обеспечил Сэму Вакселю блестящий старт в жизни: он легко поступил в Государственный университет Огайо, затем окончил аспирантуру и защитил диссертацию по иммунобиологии. Сразу после защиты Ваксель прошел несколько необычную, но, правда, краткосрочную стажировку в одном научно-исследовательском институте Израиля, а затем был принят по протекции влиятельного профессора Ирва Вайссмана («Мы все были просто очарованы этим блестящим молодым человеком!») на работу в элитный Стэнфордский университет. Ваксель приземлился в лаборатории доктора Леонарда Херценберга, выдающегося ученого и изобретателя аппарата для анализа и сортировки клеток крови. Поначалу Леонард и его соратница-жена Ли тоже пришли в восторг: «Сэм Ваксель – полный очаровашка (*an absolute charmer*)!»

Однако совсем скоро «очаровашка» стал совершать довольно странные вещи, заставившие чету Херценбергов диаметрально изменить свое мнение. Почти сразу по прибытии, желая во что бы то ни стало выделиться среди сослуживцев, Сэм Ваксель с гордостью заявил, что по

большому благу ему удалось раздобыть у Эдварда Бойза, известного ученого из Нью-Йоркского института Стоун-Кеттеринг бесценную сыворотку с антителами, которую лаборатории Херценберга никак не удавалось получить. Сэм тут же стал «большим человеком», а глава лаборатории смиренно попросил молодого ученого поделиться антителами с другим сотрудником, которому они были необходимы для исследований. Нисколько не колеблясь, Сэм великодушно передал часть своего сокровища, но его коллега не добился ожидаемых результатов. В тот же вечер лаборант обнаружил остатки сыворотки Вакселя расплесканными по всему холодильнику, так что перепроверить выводы не представлялось возможным...

Неожиданно засомневавшийся Херценберг вызвал к себе Вакселя и еще раз спросил, откуда у него антитела. Честно глядя в глаза шефу, Сэм рапортовал: «Антитела мне прислали домой в Огайо. У меня сохранилась картонная упаковка от бандероли, если хотите, могу показать». Ваксель никак не ожидал, что Херценберг ответит: «Вот и замечательно. Покажите!» Стоит ли говорить, что упаковка случайно затерялась? Тогда Херценберг позвонил доктору Бойзу в Стоун-Кеттеринг и прямо спросил, передавал ли он антитела Вакселю. «Ничего мы ему не передавали», – был ответ.

Стало очевидно, что Ваксель всю историю с антителами просто выдумал. Наверное, для повышения, как ему казалось, авторитета. В 1974 году Леонард Херценберг предложил Сэму уволиться по собственному желанию.

Очень рельефно психологический портрет Самуила Вакселя дополняет телефонный звонок, который он сделал Ли Херценберг спустя пару лет после увольнения. Ли вспоминает: «Он сказал, что ни в коем случае не хотел никого обидеть и не желал никому зла. Он очень просил, чтобы мы остались друзьями и признался, что придумал всю историю с бандеролью и упаковкой. Он даже заявил, что обратился к помощи психоаналитика и теперь стал совершенно другим человеком».

Следующий этап карьеры Вакселя – Национальный онкологический институт под Вашингтоном. Интересно, что Леонард Херценберг предупредил директора Онкоцентра доктора Терри об истории с

антителами. Однако на собеседовании Ваксель клятвенно уверял, что никаких проблем в Стэнфордском университете у него не было. Терри принял его на работу. Поначалу мнение руководителя о новом молодом сотруднике было вполне предсказуемо: «Доктор Ваксель чрезвычайно яркий, выразительный и неповторимый ученый с глубоким знанием иммунологической литературы». Правда, через три года доктор Терри Сэма Вакселя уволил. По причине хронического отсутствия результатов исследований. «Ваксель работал совместно с другими учеными над множеством проектов. Все было замечательно до того момента, когда требовалось представить в срок свою часть коллективных разработок. И тут непременно случалась какая-нибудь катастрофа – то тканевая культура оказывалась загрязненной, то у мышей заводилась посторонняя инфекция, и их приходилось умерщвлять».

В 1977 году Сэм Ваксель попал под крыло доктора Роберта Шварца в знаменитом Бостонском онкоцентре Тафтс. По уже сложившейся доброй традиции, доктор Терри предупредил Шварца о «достоинствах» Вакселя, однако сегодня Шварц упорно отказывается припоминать этот разговор. Напротив, свой выбор кандидатуры Шварц мотивировал письменными рекомендациями, присланными двумя видными учеными, у которых Сэм Ваксель стажировался в Израиле.

В Онкоцентре Тафтс «очаровательные странности» доктора Вакселя расцвели буйным цветом. Он по-прежнему проваливал коллективные разработки, манкируя собственными обязанностями. Роберт Шварц: «Доктор Ваксель всем рассказывал о результатах экспериментов, которых никогда не проводил. Однажды он даже заявил, что вывел специальный тип лабораторной мыши. Мы все ждали, когда же мышь материализуется, но безрезультатно. В конце концов, я послал помощника в лабораторию Вакселя, но он ничего не нашел. Тогда я понял, что мышь никогда не существовала в природе, а доктор Ваксель одарен удивительным талантом создавать иллюзии».

На самом деле помощник Шварца обнаружил в лаборатории Вакселя одно очень важное обстоятельство: тотальную запущенность и полное отсутствие следов какой бы то ни было научной деятельности. Обрати внимание, читатель, именно – научной, потому как другая деятельность

вокруг «ученого места» Вакселя не утихала ни днем, ни ночью. Весь день Сэму названивали по телефону и просто наведывались какие-то судебные приставы, сборщики налогов, фуриеподобная бывшая жена Синди, длинноногие лаборантки из соседних отделов (это при том, что и в самой лаборатории Вакселя числились четыре одинаковые черноволосые куклы 90-60-90!). По вечерам и ночам в лабораторию заглядывали совсем уж сумрачные личности, имеющие, по воспоминанием сослуживцев, «самое отдаленное отношение к медицине». По институту поползли настойчивые слухи, что Сэм Ваксель с головой ушел в кокаиновый бизнес. Недоброжелатели даже шутку запустили: мол, единственное оборудование, пользующееся спросом в лаборатории Вакселя, – это весы.

Конечно, кокаиновые слухи были подлым наветом. И конечно, по чисто случайному стечению обстоятельств 14 февраля 1981 года в девять часов вечера двое сотрудников отдела по борьбе с наркотиками, работавших под прикрытием в международном аэропорту Форт-Лодердейл (Флорида), обратили внимание на нервного 27-летнего юношу, чье поведение полностью подпадало под шаблон наркокурьера: полное отсутствие багажа, покупка билета в одну сторону до Бостона, оплата наличными, трусливо бегающие глазки. При обыске у юноши обнаружили более килограмма кокаина, расфасованного по трусам, внутреннему карману пиджака и на дне сумки. Юношу звали... Харлан Ваксель, студент медицинского факультета центра Тафтс! Харлан – младшенький в семье Вакселей, горячо любимый брат Самуила.

Узнав, что Харлана взяли с поличным, Сэм буквально потерял голову: надел халат брата и отправился на обход его больных! Для прикрытия, что ли? Об этом, конечно же, сразу узнал декан медицинского факультета Шелдон Вольф и тут же указал доктору Шварцу на недопустимость подобных действий: «У вашего Вакселя нет медицинского диплома! Как он смеет лечить больных?» Терпение Шварца лопнуло. Он вызвал Вакселя в кабинет и сказал довольно грубо: «I want you out!»<sup>[30]</sup>. Пытаясь оправдаться, Сэм нес невероятную пургу: «У Харлана есть пациентка, которая умеет говорить... только на идиш! Брата не было в городе, и он попросил меня просто заглянуть к ней и



поболтать. Я заглянул и поболтал – только и всего». Эту версию Сэм Ваксель также изложил в интервью журналу «Барронс». В беседе с приятелями он был более откровенен: «Классная вышла история, только немного глупая. Я тогда надел халат Харлана и обошел его пациентов. А что тут такого? Ведь он мой брат и вообще драгоценнейший человек».

Суд приговорил «драгоценнейшего человека» к девяти годам тюремного заключения за владение кокаином с целью дальнейшего распространения. Харлан Ваксель подал апелляцию и... дальше случилось то маленькое, хорошо знакомое нам чудо (как тут не вспомнить Барри Минкова!), которое придает американскому правосудию такую трогательную пикантность: как по мановению волшебной палочки, все обвинения с младшего Вакселя были сняты на том основании, что «обыск был произведен в результате незаконного задержания при отсутствии добровольного согласия потерпевшего». Вот оно как: потерпевшего! Повторного слушания не допустили, так что Харлан не провел за решеткой ни одного дня.

В 1982 году Сэм Ваксель покинул стены негостеприимного Онкоцентра Тафтс и прилунился в медицинской школе «Синайская Гора» в Нью-Йорке. Он возглавил лабораторию иммунологии под патронажем Джерома Кляйнемана, заведующего кафедрой патологии. Осторожный доктор Шварц самовольно нарушил традицию и никого не предупредил на новом месте. Когда Вакселя через неполных три года выгоняли и с этой престижной работы, расстроенный руководитель отдела кадров позвонил Шварцу и горько пожаловался на недосмотр. «Чего же вы хотели, сэр? – хмыкнул от удовольствия Шварц. – У меня никто никогда не просил рекомендации!»

Что на самом деле случилось на «Синайской Горе», не знает никто. Сплошные слухи. Перед уходом Сэм Ваксель подписал специальный договор о неразглашении, поэтому его личное дело в этой медицинской школе хранится за семью печатями. Сам Ваксель (естественно!) относит свое увольнение на счет происков врагов и диверсий недоброжелателей: «Я всегда добивался успеха, поэтому меня хотели уничтожить. В «Синайской Горе» были люди, с которыми у меня происходили

постоянные стычки. Они меня ненавидели. К сожалению, я иногда тоже бываю высокомерным и резким».

Со своей стороны выскажу менее театральное предположение: Ваксея выгнали за очередной подлог. Незадолго до увольнения профессору иммунологии Константину Бона передали на рецензирование статью Ваксея, которую тот подготовил для публикации в профильном научном издании. Вспоминает доктор Бона: «Я просмотрел результаты. В них было полно нестыковок. Заключительные выводы никак не вытекали из лабораторных данных».

Как бы там ни было, но даже протекция Джерома Кляйнермана не могла сдержать негодование трудового коллектива и общее неодолимое желание избавиться от «молодого, высокого, всегда шикарно одевающегося доктора с большим вкусом и модно обставленным офисом» (оценка Александры Бона, жены Константина Бона). Старик Кляйнерман вызвал Самуила к себе в кабинет и со слезами на глазах сказал: «Ты для меня как сын родной, но даже я не могу оставить тебя в «Синайской Горе» (текст в пересказе самого Ваксея).

Так в 1985 году Самуил Ваксель в очередной – теперь уже последний! – раз оказался на улице. И тут он подумал: «Какого черта?! Пора самому браться за дело». И учредил ImClone, компанию для разработки трех стратегических направлений: научных изысканий в области иммунологии, клонирования ДНК и создания медико-информационных систем. Забегая вперед, скажу, что ничем таким ImClone никогда не занимался: почти с самого начала был взят курс на разработку новых вакцин. Более того, никаких вакцин ImClone самостоятельно не разработал. Почему? Да потому, что все это мелочи и пустяки! Самуилу Вакселю удалось создать чудо похлеще любой самой супер-пупер-вакцины! Он создал компанию, которая за протяжении всех 17 лет своего существования приносила исключительно ежегодные убытки (для сравнения: 9,6 миллиона долларов в 1995 году, 102 миллиона долларов – в 2001-м), не создала и не вывела на рынок ни единого продукта, зато в лучшие годы ее капитализация на бирже составляла 5 миллиардов долларов, а Ваксели не то, что никогда не сидели на хлебе и воде, а всегда сказочно процветали и богатели.

Я сказал «Ваксели», потому что «драгоценнейший человек», брательник Харлан почти с самого первого дня руководил ImClone вместе с Самуилом.

За дело братья взялись рьяно и умело: первым делом арендовали офисное здание в престижнейшем районе Манхэттена Сохо, выкупив по дружеской наводке долгосрочную аренду у обанкротившейся обувной фабрики. И принялись энергично оприходовать стартовый капитал в размере 4 миллиона долларов...

«Позвольте, позвольте, а деньги-то откуда взялись?» – встревожится наш самый наивный читатель. Полноте, господа! Неужели кому-то еще непонятно, как можно четыре раза вылетать со службы, чтобы всякий раз оказываться на новом, еще более престижном месте? А как, по-вашему, можно схлопотать девять лет тюрьмы, чтобы потом не отсидеть ни одного дня? Конечно же, дело в добрых и отзывчивых покровителях, которые ласковой сочувственной рукой вели Сэма и Харлана по жизни. Думаю, самое время назвать их поименно (разумеется, лишь тех, кто засветился). Это – доктор Михаэль Фельдман из Израильского научного института Вейцмана, доктор Цви Фукс из Мемориального ракового центра Слоун-Кеттеринг, уже знакомые нам Леонард Херценберг, Роберт Шварц и Джером Кляйнерман, доктор Джон Мендельсон, создатель препарата C225, известного как «эрбитакс», и – под занавес! – самая главная фигура в жизни Сэма Вакселя: Карл Икан.

Да-да, тот самый величайший финансовый аферист-миллиардер Карл Икан<sup>[31]</sup>, знакомый читателям по истории Майкла Милкена. Именно Икан помогал Вакселю во все самые сложные периоды его жизни и неоднократно вытаскивал ImClone из трясины банкротства. Икан и отслюнявил 4 миллиона на стартовый капитал биотехнологической компании.

К 1987 году ImClone просядил все деньги, так и не выдав на-гора ни одного продукта. Ваксель спешно подготовил выход компании на биржу, однако грянул великий Черный Понедельник (19 октября), и все надежды на удачный сбор денег миллионов безымянных инвесторов провалились.

Стало совсем скверно. Не помог даже кредит на пару миллионов, который ImClone получил накануне, в 1986 году, от Bank Of America. Куриоза ради скажу, что, оформляя закладную на имущество компании под обеспечение кредита, Сэм Ваксель (чего не сотворишь ради правого дела!) собственноручно подделал подпись независимого юрисконсульта компании на документах, подаваемых в банк. Это дело всплыло 15 лет спустя на сенатских слушаниях по делу ImClone и Вакселя. Самое очаровательное, что сам юрисконсульт Джон Ландес на тех же самых слушаниях признался, что узнал о подделке еще в 1991 году, однако никаких действий не предпринял, поскольку посчитал, что Сэм «действовал по недомыслию без всякого злого умысла»<sup>[32]</sup>.

На помощь опять подоспел Карл Икан, который влил 9 миллионов долларов и продержал ImClone на плаву аж до 1991 года, когда компанию все-таки удалось протолкнуть на биржу. Сразу полегчало.

Прорыв случился в апреле 1992 года, когда доктор Цви Фукс познакомил Сэма Вакселя с легендарным доктором Джоном Мендельсоном из Хьюстонского онкологического центра имени Андерсона. В начале 80-х годов доктор Мандельсон экспериментальным путем установил, что почти в каждой третьей раковой опухоли происходит непропорциональное увеличение числа так называемых рецепторов ЭФР (эпидермального фактора роста). Он предположил, что если нейтрализовать эти рецепторы, то можно остановить рост и всей опухоли. На протяжении десяти лет Мандельсон синтезировал препарат под кодовым названием C225, способный оказывать целевое воздействие на рецепторы ЭФР. Постоянные задержки возникали из-за хронического недостатка финансирования: лицензия на C225 принадлежала Калифорнийскому университету Сан-Диего, однако альма-матер практически ничего не делала для привлечения инвесторов, поэтому Мандельсону приходилось самостоятельно подыскивать денежный мешок.

И тут на его пути возник молодой Сэм Ваксель с горящими глазами и дьявольским талантом убеждения. Самуил мертвой хваткой вцепился в Мандельсона и его препарат: «Это был момент истины, – вспоминает наш герой первую встречу с именитым исследователем. – Я сразу

почувствовал потенциал, скрывающийся в C225. Я рискнул и поставил на кон все, что у меня было, однако ставка не была сделана вслепую. Это была умная ставка. Просто мы понимаем биологию лучше, чем остальные люди». Как видите, к смышлености и обаянию Самуила можно смело добавить еще и скромность.

За чисто символические деньги университет Сан-Диего предоставил ImClone право на лабораторный синтез человеческих антител на основе разработок Мендельсона и последующую коммерциализацию лекарственного препарата. C225 переименовали в «эрбитакс», и эрбитакс стал единственным направлением в бизнесе ImClone: Сэм Ваксель пошел ва-банк!

Тут как назло случился общий обвал биотехнологического рынка, и деньги у ImClone снова кончились. И снова подоспел добрый ангел Карл Икан и инвестировал в компанию 6 миллионов долларов. На самом деле, то, чем занимался Ваксель, было чистым безумием. В истории не было случая, чтобы новый лекарственный препарат выводился на рынок менее, чем за 10–12 лет при капиталовложении от 300 до 800 миллионов долларов. Единственный реальный путь для небольшой биотехнологической компании – это кооперация с каким-нибудь фармакологическим гигантом, с которым, ясное дело, надо очень щедро делиться. Сэм Ваксель делиться не хотел и решил все проделать самостоятельно.

Благодаря большому влиянию и связям самого Вакселя и доктора Мендельсона, вошедшего в правление ImClone, об эрбитаксе сразу узнало все научное сообщество. Переломным моментом стала презентация C255 Мендельсоном 19 мая 1995 года на ежегодной конференции Американской ассоциации клинической онкологии. Эрбитакс произвел сенсацию, и акции ImClone буквально выстрелили вверх.

Сэм Ваксель вздохнул полной грудью и зажил по-человечески: для начала одолжил у родной компании за просто так 300 тысяч долларов и обустроил свой «чердачок» (пентхауз) в Сохо, где стал устраивать регулярные салоны и вечеринки для нью-йоркских социалитов. Тут-то и проявился во всей полноте и красе подлинный размах связей и влияния

доктора иммунологии. Побывать на рождественском междусобойчике у «очаровашки» Самуила, послушать там Мика Джеггера, потрепаться накоротке с президентом «Ревлона» Роном Перельманом и внучкой старика Хэма Мариэл, поглазеть на самые последние шмотки от Ива Сен-Лорана, развешенные на костлявых плечах Нан Кемпнер, – вот он, предел мечтаний всякого уважающего себя социалита!

ImClone еще даже не подал заявку на регистрацию эрбитакса в Управление по санитарному надзору, а по всей стране уже носились слухи о чудодейственном препарате. Засуетились и фармакологические гиганты, боясь упустить горячий товар. В конце 90-х годов ImClone опубликовал итоговые результаты тестирования эрбитакса: все было в шоколаде. Акции компании достигли рекордного уровня. Капитализация ImClone составила 5 миллиардов долларов. Вы только вдумайтесь: пять миллиардов и ни одного коммерческого продукта! Один лишь талант убеждения Самуила Вакселя!

С невиданной помпой подготовили документы и торжественно передали их вместе с результатами контрольного тестирования в FDA на регистрацию. Свои люди во всех эшелонах власти уверяли: задержек не будет – эрбитакс зарегистрируют в рекордно короткие сроки. Не случайно президент Клинтон лично звонил Сэму Вакселю и просил по дружбе, в виде исключения, предоставить еще не зарегистрированный препарат одному его близкому знакомому, страдающему раком прямой кишки.

Звездный час наступил рано утром 11 сентября 2001 года, когда сияющий от счастья Самуил Ваксель собрал правление ImClone и торжественно сообщил о подписании соглашения с фармакологическим гигантом Bristol-Myers Squibb. Согласно договору, пятый в мире по объему продаж концерн инвестировал в ImClone 2 миллиарда долларов в обмен на – всего-то! – 39 % от прибыли и право на реализацию эрбитакса в Северной Америке. Правда, головокружительная победа гипнотического таланта Сэма Вакселя омрачилась уже через 35 минут, когда два самолета-камикадзе протаранили башни Всемирного торгового центра. Причем, случилось это на глазах правления: офис

ImClone находился всего в нескольких кварталах от Точки Отсчета Новой Истории.

Самуила Вакселя охватили глубокие патриотические переживания: «Люди умирали в нескольких шагах от нас. Я никак не мог сосредоточиться. Однако уже на следующий день мы решили, что очень важно продолжить нашу работу. Ведь мы просто обязаны сделать мир лучше. Если бы мы не вышли на работу, то позволили бы злу победить. Я сын родителей, переживших Холокост. Как поступают люди, когда выходят из концентрационного лагеря? Я стою и смотрю, как выпрыгивают прямо из окон Всемирного торгового центра. Сартр сказал – жизнь начинается на другом берегу отчаяния. Я всегда в это верил. Наша задача – двигаться дальше».

И Сэм Ваксель пошел до конца. От своих многочисленных доброжелателей он узнал об отказе FDA рассматривать заявку ImClone на регистрацию эрбитакса за два дня до официального объявления. Поддавшись первому инстинктивному желанию, Самуил бросился продавать акции компании со своего собственного счета. В последний момент юристы ImClone успели лечь на амбразуру и удержать безумца – ведь это тюрьма! Но Вакселя было уже не остановить. Он тут же позвонил своему 80-летнему отцу Якову и дочке Ализе и приказал немедленно сбросить все имеющиеся у них акции ImClone. В общей сумме семья Вакселей заработала на незаконной инсайдерской операции 10 миллионов долларов. Сэм также предупредил и свою боевую подругу Марту Стюарт, которая, как уже знает читатель, выручила всего-ничего: 230 тысяч и тем самым похоронила весь свой бизнес.

Ну, а дальше события развивались по хорошо выверенному сценарию. Началось расследование ФБР и Комиссии по биржам и ценным бумагам. Ваксель держался до последнего и начисто отрицал всякую вину. Лишь только под грузом неопровержимых доказательств, собранных дотошными «мстителями Буша-младшего», Сэм раскололся, а под конец даже раскаялся. 21 мая 2002 года правление ImClone лишила Самуила поста председателя, а 12 июня на него надели наручники прямо в легендарном пентхаузе.

10 июня 2003 года суд приговорил Самуила Вакселя к семи годам тюремного заключения, штрафу в размере четырех миллионов долларов и принудительной выплате укрытых налогов за последние 15 лет. В своем заключительном слове Ваксель сказал: «Я хочу попросить прощения у всех людей, которые мне доверяли, и чье доверие я предал. Я также прошу прощения у раковых больных за задержку в регистрации эрбитакса, которую я вызвал своими поступками». Через некоторое время состоялся и суд над Мартой Стьюарт.

\* \* \*

Во всей этой истории больше всего волнует судьба препарата эрбитакс. В июне 2003 года европейский партнер ImClone Merck KGaA провел собственные независимые испытания препарата и полностью подтвердил его эффективность для подавления роста опухолей прямой кишки. Акции ImClone вновь устремились вверх в надежде на скорейшую апробацию эрбитакса Управлением по санитарному надзору. Однако ситуация изменилась, и выход препарата на рынок сегодня уже не означает однозначную победу ImClone. Дело в том, что конкуренты разработали собственные препараты, чья эффективность в борьбе с раком не только не ниже, но, зачастую, и выше, чем у эрбитакса. Например, препарат авастин (avastin) компании Genentech продемонстрировал на испытаниях феноменальный результат: выживаемость пациентов, страдающих раком прямой кишки, повысилась на 50 %. Для сравнения, аналогичный показатель эрбитакса составляет 23 %. Новые препараты предложили также биотехнологические гиганты Amgen, Abgenix, AstraZeneca и OSI Pharmaceuticals. Такая ситуация, безусловно, вселяет надежду в сердца сотен тысяч людей, страдающих тяжким недугом. И слава богу. А перспективы развития детища Самуила Вакселя ImClone – дело десятое.



## Глава 25. Подлинные и мнимые романы «Нейтронного Джека»

Унижает тот, кто низок сам, – говорил мне отец. – И никогда не позволяй слугам судить хозяина.

*Антуан де Сент-Экзюпери.  
«Цитадель»*



*Джек Уэлч*

Джек Уэлч после 21 года безупречной службы в должности председателя правления и генерального директора «Дженерал Электрик» – легендарной американской компании, учрежденной в 1870 году не менее легендарным первооткрывателем Томасом Эдисоном, отбыл на заслуженный покой осенью 2001 года.

Отбыл в невиданном почете, обласканный прессой (титуты «Супергерой корпоративной Америки» и «Лучший менеджер XX века» от журнала «Форчун») и усыпанный беспрецедентными льготами от родной компании: пожизненным персональным офисом на Манхэттене

стоимостью 15 миллионов долларов, бесплатными билетами в оперу (которую, к слову, Джек ненавидел всю сознательную жизнь) и на спортивные состязания, пристегнутой свитой лакеев, лимузином, «Мерседесом» и даже корпоративным реактивным самолетом. Всех пенсионных благ набегало на два с половиной миллиона долларов в год. Обывателю, конечно, от таких цифр сразу плохело, сам же Джек заслуженно гордился своей скромностью: вместо того, чтобы сразу получить одноразовую многомиллионную компенсацию, он предпочел «маленькие приятности», растянутые на годы вперед. Если принять во внимание зарплату Уэлча в последний год службы – 16 миллионов долларов, – пенсионные льготы покажутся совсем смешными. Не говоря уж о достижениях нашего героя в должности председателя правления «Дженерал Электрик»: в 1980 году Джек принял на поруки «компанию электролампочек» стоимостью 15 миллиардов долларов, а в 2001 сдал мировой концерн с капитализацией 480 миллиардов.

Однако и эти скромные пенсионные льготы Джека Уэлча стали костью поперек горла общественного мнения. Напрасно Джек оправдывался и доказывал, что выходное соглашение, составленное еще в 1996 году, предполагало б #243; льшую компенсацию: «Я пожертвовал миллионами долларов!» Все впустую. А почему? А все потому, что Джеку Уэлчу не повезло с одним из самых важных критериев успешного бизнеса – с «таймингом», подбором подходящего места и времени для маневра.

Пенсионный тайминг Джека Уэлча оказался ужасным. Одно «место» чего стоит: сразу после феерического прощального банкета в корпоративном учебном центре Кротонвилль (кстати, торжественно переименованного в «Центр лидерского развития имени Джона Ф. Уэлча»), Джек давал интервью телекомпании CNBC в студии, расположенной в самом сердце Манхэттена. 11 сентября 2001 года в 8:45 утра он прибыл на место и минутами позже воочию наблюдал за известными событиями. По признанию Джека Уэлча, он «испытал глубокую боль, а затем и возмущение терроризмом, который нанес такой урон городу и жестоко отнял жизни тысяч невинных людей». Что и говорить: непростой момент для выхода на пенсию и интервью,

приуроченного к публикации автобиографии «Джек: из самого нутра» (Jack: Straight From The Gut).

Это что касается места. Ну, а «время»... Время для получения пенсионных льгот отставным Джеком Уэлчем – уж совсем ни в какие ворота не лезет: на деловом небосклоне Америки осенью взорвалась такая бомба, что ее отголоски заглушили даже невроз от 11 сентября. Бомба эта носит имя блистательной корпорации «Энрон» (потерпи, читатель, осталось всего пол-главы), чьи менеджеры не менее блистательно разорили половину пенсионных фондов страны.

Неудивительно, что бомба «Энрона» ознаменовала начало беспрецедентной охоты на ведьм (куда там Маккарти с его навязчивой «коммунистической угрозой!»). Только ведьмой на сей раз назначили не старушку из Блэра, и даже не сочувствующих Стране Советов космополитов из Голливуда, а некий обобщенный образ Управляющего. Именно так – с большой буквы, потому что общенациональная ненависть, свист, травля и улюлюканье обрушились на всех топ-менеджеров Америки без исключения. После истории «энроновских» Энди Фастова, Джефа Скиллинга и Кеннета Лея каждый руководитель американской компании превратился в главного Врага Народа. Ну, разве что после Бен Ладена и Саддама.

Итак, Джек Уэлч впал в немилость нации и пострадал от бомбардировок. В этом присутствует какая-то злая ирония: в свое время управляющий «Дженерал Электрик» по полной программе отыгрался на этой самой нации, за пять лет с 1980 по 1985 год сократив штат компании с 411 тысяч до 299. В результате за воротами оказалось 110 тысяч сильно опечаленных людей, зато экономические показатели «Дженерал Электрик» затмили самые смелые предположения. Тогда же, в 1982 году, журнал Newsweek окрестил руководителя «Дженерал Электрик» «Нейтронным Джеком» за его филигранное умение избавляться от человеческой биомассы, оставляя при этом в целостности и сохранности офисные помещения и производственные мощности. Как написал наш герой в автобиографии: «Это прозвище я ненавижу, и оно больно меня ранило. Но еще больше я ненавижу бюрократию и растраты».

Конечно же Джек Уэлч понимал, что не следует информировать общественность о полученных от «Дженерал Электрик» пенсионных льготах, тем более в такое нелегкое для страны время. Как же тогда сведения о билетах в оперу и реактивном самолете просочились в прессу? Так уж совпало, что жена Джека Уэлча, Джейн (в девичестве Бизли – Beasley) решила с ним развестись. И не просто развестись, а сделать это «по-современному», то есть со всеми отягчающими материальными последствиями.

Прецедент «современных разводов» возник в недрах все той же «Дженерал Электрик» (уж не в этом ли вообще настоящее кармическое назначение компании?): в 1997 году состоялся бракоразводный процесс генерального директора финансового подразделения GE Capital (а ныне председателя правления одной из крупнейших страховых фирм Консеко) Гари Вендта. Гари наивно надеялся откупиться от дорогой супруги 10 миллионами долларов, но та сказала непреклонно: «Нет!», запросила половину и... выиграла в суде! Вместе с 50 миллионами долларов Лорна Йоргенсон Вендт получила негласный титул предводительницы освободительного движения американских женщин от грязного ига «мужских шовинистов».

И если тайминг Джека подкачал, то вот Джейн Уэлч с выбором момента оказалась на высоте: незадолго до подачи заявления о разводе истек срок действия брачного контракта, который супруги заключили в 1989 году. Почему Джек Уэлч избрал необычную срочную форму договора, так и останется загадкой (в автобиографии он честно писал: «Я совершил много ошибок»), тем не менее факт остается фактом: по брачному контракту в случае развода Джейн полагалось существенно меньше половины. Зато после того, как срок действия договора истек, можно было смело обращаться в суд и не без основания претендовать на справедливый раздел (пополам).

В девичестве Джейн была юристом и ясно представляла, что «пополам» – это нисколько, если только не знаешь точной суммы «целого». Менеджер Джек тоже неплохо разбирался в «половинной арифметике». Зато, как казалось, безнадежно путался в векторах современных веяний, иначе ему хватило бы ума не предлагать Джейн

оскорбительной одноразовой отходной в размере 15 миллионов и 35 тысяч долларов ежемесячного содержания. Святая простота!

Джейн заявила, что этих денег не хватает на «поддержание жизненного уровня, к которому она привыкла», и наняла Уильяма Забея, адвоката, успешно представлявшего интересы супружницы Джорджа Сороса (интересно, нет ли заслуги Забея в том, что «большой друг России», чье имя предано проклятию в половине южно-азиатских стран, в последнее время существенно утихомирится и сократил инвестиционные программы в нашей стране?). Дотошный Забель первым делом заявил прессе, что задача момента – провести детальную инвентаризацию состояния Джека Уэлча (чтобы точно знать, от чего потом половинить).

Традиционно под «состоянием» понимались осязаемые вещи: дома, машины, яхты, самолеты и счета в банке. Учитывая революционность момента, Забель и Джейн решили, что «всё – это ВСЁ», и сделали достоянием общественности (чтобы труднее было потом отвертеться!) те самые пресловутые билеты в оперу, бесплатное питание, химчистку, а также нечто более основательное: находящиеся в распоряжении Джека 21,8 миллионов акций «Дженерал Электрик» на сумму 894 миллиона долларов и опционы еще на 250 миллионов. А это уже совсем другое дело: «половина» ТАКОГО просто-напросто превращала Джейн Уэлч в самую богатую женщину Америки (или почти самую).

Конечно, Джейн Уэлч «завелась» не на ровном месте. Ясное дело – повод дал сам супруг: Джек на старости лет (67) ринулся в любовь. Интервью, которое отставной руководитель «Дженерал Электрик» дал редактору очень нудного и очень влиятельного журнала «Гарвардское деловое обозрение» Сюзи Ветлауфер (42 года, разведена, четверо детей), легко и непринужденно переросло в «романтические отношения».

Далее – по накатанному: Джек подарил Сюзи дорогой браслет, а Сюзи тут же растрезвонила об удачной охоте коллегам-журналистам. Это по одной версии, по другой – она явилась с повинной к главному редактору и покаялась в совершенном преступлении (интересно, кто ее за язык тянул?).

Как бы там ни было, за этим последовали:

- утечка в СМИ слухов об адюльтере доселе непогрешимого и пожилого «суперменеджера Америки»;
- телефонный разговор между Джейн Уэлч и Сюзи Ветлауфер, в котором обиженная супруга «поставила под сомнение журналистскую целостность» гарвардской редактриссы (вот она – политкорректность в действии!);
- добровольное самоувольнение Ветлауфер (по другой версии – Сюзи «ушли»);
- не менее добровольное самоувольнение нескольких коллег Ветлауфер из Harvard Business Review, возмущенных безответственным поведением Сюзи, которая в угоду собственным амбициям (ну, не любви же, в самом деле!) подставила репутацию престижного журнала;
- начало бракоразводного процесса и инвентаризации имущества Джека Уэлча;
- малоуспешные попытки последнего оправдаться и замять дело.

Последний пункт – самый печальный. Джек Уэлч отказался от большей части льгот, предоставленных ему родной компанией после ухода на пенсию и даже покрыл расходы «Дженерал Электрик» за прошедший год (те самые два с половиной миллиона). Мотивация: «В сложившихся обстоятельствах я не хочу, чтобы выдающаяся компания, обладающая высочайшим уровнем внутренней целостности, оказалась замешанной в публичные разборки вокруг моего бракоразводного процесса. Я слишком сильно люблю «Дженерал Электрик» и ее сотрудников».

Увы, за внешним благородством слов скрывается отчаянная неспособность бывшего председателя правления лучшей компании Америки противостоять несправедливым обстоятельствам. Лишь последовательные борцы за чистоту принципов – журналисты из «Capitalism Magazine» – набрались смелости и указали нации на позорность ситуации: «Если бы Уэлч и в самом деле заботился об

общественном мнении, ему должно было хватить гордости, чтобы защитить свои пенсионные льготы. Многие годы управляющие компаний находятся под огнем из-за денег, которые они получают. Если бы Уэлч просто сказал своим критикам: «Я все это честно заработал, а если кто-то считает иначе, то может убираться ко всем чертям!», он внес бы неоценимый вклад в дело разрушения пагубной ментальности, направленной против обогащения. Много можно сказать о человеке, который не в состоянии оправдать свои доходы. Такой человек расценивает предоставленную ему компенсацию как шанс в казино, а не справедливый обмен одних ценностей на другие. Тем более значима ситуация, когда один из самых выдающихся капиталистов не в состоянии защитить капитализм».

Короче говоря, такой вот получился водевильный фарс, в котором роли почти всех персонажей прочитываются с листа: Сюзи Ветлауфер – современная вариация на тему Моники Левински; Джейн Уэлч исполнила саму себя (в автобиографии Джек дает ей такую характеристику: «Яркая, жесткая и смышленная женщина, на 17 лет моложе меня. Приземлена практически во всем. Джейн родом из маленького местечка в Алабаме. Ребенком она собирала масличные бобы на ферме отца с 5:30 утра и до тех пор, пока не начинало ломить спину»); Забель и прочие адвокаты – адвокаты и есть; возмущенный американский народ – оно тоже понятно после «Энрона» и 11 сентября. Но вот Джек...

Джек Уэлч остается наибольшей загадкой. Совершенно непонятно, как блистательный руководитель самой блистательной американской компании, раздуливающий 21 год подряд судьбы тысяч менеджеров («Мне пришлось напрямую работать с 18 тысячами руководителями «Дженерал Электрик» различного ранга»), всегда обладавший несравненным чутьем момента и вовремя избавлявшийся от бесперспективных секторов компании, – как такой человек умудрился совершить столько ошибок всего за один год? В результате американская пресса пестрит заголовками типа «Развод Уэлча скукожил миф супергероя», а его имя прочно закрепилось в позорном пантеоне

между Кеннетом Леем («Энрон») и Бернардом Эбберсом (управляющий WorldCom).

Нам никогда не удастся разгадать тайну прокола Джека Уэлча, если мы и дальше будем ограничивать себя рамками экономических и социальных теорий. Ведь не хлебом единым жив человек. И не деньгами. И не карьерой. И даже не общественным положением. Хотя Джек Уэлч только об этом и думал: о хлебе, о деньгах, о карьере, об общественном положении. Все остальные материи казались ему слишком гуманитарными и потому несерьезными. По иронии судьбы, одна такая «гуманитарная» материя взяла, да и ополовинила все достижения руководителя «Дженерал Электрик», по крайней мере, в денежном выражении (а в каком еще выражении можно представить достижения корпоративного менеджера?).

Нет такой вершины, которую бы не взял в своей жизни Джек: первым в роду ирландских переселенцев (и по материнской, и по отцовской линиям) он поступил в университет (Массачусетский), защитил диссертацию, в 28 лет стал директором одного из химических заводов «Дженерал Электрик», в 36 – вице-президентом химического и металлургического подразделения GE, еще через два года возглавил целый сектор, наконец, в 1981 году легендарный столп американской экономики обрел в лице Джека Уэлча, как потом оказалось, лучшего управляющего в своей истории.

Итак, все вершины покорены. Все, кроме одной. По имени Любовь. Скорее всего, Джек даже не догадывается об этой неудаче: внешне все выглядело так органично: уже в университете он познакомился с первой женой. Обратите внимание на последовательность приоритетов: «Помимо ученой степени, многолетней дружбы, умения разрешать сложные ситуации, университет подарил мне еще кое-что: замечательную супругу».

Джек познакомился с Каролин Осборн, как и полагается добропорядочному ирландскому мальчику, во время католической мессы. В результате брак растянулся на 28 лет и четыре ребенка. Правда, при внимательном чтении автобиографии, не остается сомнений, что брак, как таковой, и воспитание детей были уделом Каролин, а Джек



лишь числился в матримониальном союзе: все сознательное и бессознательное время он работал.

Не удивительно, что после стольких лет совместной жизни, как только дети встали на ноги, Джек и Каролин с легкостью расстались: «Мы просто поняли, что находимся на разных жизненных дорогах. Все мои годы в «Дженерал Электрик» я был конченным трудоголиком, а Каролин замечательно справлялась с работой по воспитанию детей».

Развод прошел «дружественно», и Джек сразу же ощутил, «что в нем метр девяносто роста и полная копна волос» (в реальной жизни он был коротышкой и рано облысел). Уже через пару месяцев руководитель величайшей в мире компании отправился на «свидание вслепую», подготовленное друзьями. На втором randеву Джек почувствовал руку бога: «Мы встретились в закусочной «Смит и Волленский», куда и я, и Джейн пришли в кожаных куртках и синих джинсах – идеальная пара!» Джеку было 54, Джейн – 37, но главное ведь – кожаные куртки и джинсы!

И во втором браке Джек стремился не к простой человеческой любви, а к чему-то более фундаментальному: «Я сказал Джейн, что меня очень беспокоит тот факт, что она не катается на лыжах и не играет в гольф. Она ответила, что ее беспокоит, что я не хожу в оперу. Тогда мы достигли соглашения: я буду ходить в оперу, а она обучится лыжам и гольфу. Больше всего мне нужен был партнер на «полный рабочий день», который согласится жить по моему расписанию и проводить со мной все время в командировках. Джейн нужно было отказаться от своей карьеры».

И Джейн отказалась. А затем расплатилась за свою жертву сполна. В 2002 году.

В 67 лет Джек понял, что и партнер на полный рабочий день ему не нужен. Нужна Сюзи Ветлауфер.

Такая вот история. На самом деле – очень простая и незамысловатая. Как ни прискорбно признаваться, но разгадка тайны Джека Уэлча сокрыта в его детстве (прискорбно, потому что опять получается – правы психоаналитики!). Один из блестящих американских астрологов Ноэл Тиль очень точно обрисовал проблемы соотечественников: неудержимое

стремление самоутвердиться на карьерном поприще в большой мере обусловлено внутренним напряжением и тревогами, уходящими в детские годы. Эти проблемы связаны, как правило, с отцом, представленным в американской семье в трех ипостасях: либо он тряпка, либо он тиран, либо его вообще нет.

Тому есть оправдание: отец в американском обществе работает в поте лица, чтобы содержать семью и оплачивать бесчисленные счета за кредиты, заложенный дом, медицинскую страховку. Поэтому у отца нет времени на воспитание ребенка – его постоянно нет дома. Если же отец выпадает из карьерной гонки, то он сидит дома, пьет пиво и днями смотрит футбол. И в первом, и во втором случае ребенка формирует мать.

Такова, по Ноэлу Тиллю, родовая травма американцев. Отец Джека Уэлча – замечательный человек, всю свою жизнь проработавший железнодорожным кондуктором: «Если погода была плохая, отец просил мать подбросить его до вокзала накануне вечером. Там он спал в одном из своих вагонов и рано утром приступал к работе». Так – каждый день, всю жизнь: на работу – в пять тридцать утра, обратно – всегда после восьми. Отец носил белоснежную накрахмаленную рубашку и безупречно выглаженную синюю униформу: «Он выглядел так, что мог приветствовать самого Бога». И отец Джека уходил приветствовать Бога: он проверял билеты, щелкал дыроколом и доброжелательно кивал знакомым пассажирам пригородных электричек.

В доме всем заправляла мать. Она же полностью сформировала личность будущего лучшего менеджера XX века. Власть Грейс Уэлч была безгранична: «...мы проиграли седьмую игру подряд (в школьный хоккей – С.Г.). От отчаяния я метнул клюшку через все ледяное поле, затем подобрал ее и покатил в раздевалку. Вся команда была уже там, снимали коньки и форму. Внезапно дверь отворилась, и вошла моя ирландская мать в платье, украшенном цветами. Она прямоком устремилась ко мне, схватила за ворот и закричала: «Сопляк! Если ты не умеешь терпеть поражение, ты никогда не научишься выигрывать. Не знаешь, как себя вести, лучше вообще не берись за игру!» Я был изничтожен перед

своими товарищами, но ее слова остались со мной на всю жизнь». Джек Уэлч усиленно усваивал уроки жизни, которые давала ему мать.

В 2002 году окончательно стало ясно, что жизненное кольцо Джека Уэлча замкнулось, и он в точности повторил судьбу своего отца-трудоголика. Какая разница, по большому счету, где щелкать компостером? Однако для полной завершенности в жизни нашего героя не хватало женщины, способной еще раз сыграть роль матери. Каролин взяла на себя первую часть представления и полностью обеспечила воспитание детей. Но она не сумела схватить Джека за ворот. После 12 лет совместной жизни с Джейн Джек уже было подумал, что ей эта задача не по плечу. Как оказалось, он ошибся. Причем дважды: Джейн не только переиграла Джека на его собственном поле (не шутовском поле гольфа, а самом что ни на есть настоящем – поле больших денег), но и уничтожила его общественную репутацию. Потому что в отличие от матери Грейс, Джейн играла в другой команде.

# **ТРИУМФ МЕРТВОГО ЛЕВИАФАНА.** ***(финансово-экономический роман)***

Единственное и исключительное оригинальное творчество новоевропейского материализма заключается именно в мифе о вселенском мертвом Левиафане, – который воплощается в реальные вещи мира, умирает в них, чтобы потом опять воскреснуть и вознестись на черное небо мертвого и тупого сна без сновидений и без всяких признаков жизни.

***Лосев. Диалектика мифа***

Бог выхолостил Левиафана и убил его самку; он засолил ее мясо, и эту солонину едят в раю избранные

***Флавиан Бренье. Евреи и талмуд***

## Глава 1. Преамбула

16 октября 2001 года американская компания Энрон, крупнейший в мире торговец энергоносителями (20 % всего американского энергетического рынка) выпустила пресс-релиз по результатам третьего квартала: «Доход составил \$0.43 в расчете на акцию в сравнении с \$0.34 год тому назад. Общая чистая прибыль выросла до \$393 миллиона долларов в сравнении с \$292 миллионами год назад» Впечатляющий результат. Президент Энрона Кеннет Лей (Kenneth L. Lay) так его и оценил: «Увеличение дохода на 26 % – это впечатляющий результат нашего основополагающего бизнеса в сфере оптовой и розничной торговли энергоресурсами и природным газом. Блестящий прогноз для этих отраслей промышленности, а также лидирующее рыночное положение Энрона, позволяют нам с уверенностью говорить об увеличении дохода и в будущем».

Надо сказать – замечательное начало для пресс-релиза. Обычно в этот момент биржа реагирует молниеносным триумфальным взлетом котировок акций компании, как бы свидетельствуя почтение рядовых инвесторов и профессиональных трейдеров одному из бесспорных флагманов и столпов американской экономики.

Однако продолжим чтение бравого пресс-релиза. А далее в нем сказано: «Компания провела списание единоразовых расходов в размере \$1.01 миллиарда (!!! – С.Г.) долларов после выплаты налогов, что соответствует убытку в \$1.11 в расчете на акцию. Итоговый убыток за квартал составил \$618 миллионов или \$0.84 в расчете на акцию».

Вот тебе бабушка и ссудный день! Получается, что Энрон показал превосходные результаты по столбовым направлениям своего бизнеса (то что называется core), заработав почти 400 миллионов долларов, однако при этом понес убытки в размере 1 миллиарда где-то на периферии. Ошарашенные инвесторы и вкладчики компании тут же схватились за голову: «Что же это за такая побочная деятельность, способная в два с половиной раза превысить главное профильное направление?».

Пока акции Энрона головокружительно обваливались на бирже 16 октября, вся неподготовленная публика ринулась анализировать многопрофильную структуру компании, желая найти ту брешь, куда утек миллиард долларов. Структура эта такова:

Оптовая торговля (Wholesale Services), реализуемые в Северной и Южной Америке, Европе, а также по всему остальному миру;

Розничная торговля (Retail Services);

Транспортные и распределительные услуги (Transportation and Distribution), включающие газопроводы, энергетическую систему штата Портланд (Portland General), которая объединяет четыре тепловых и восемь гидроэлектростанций, а также мелочи, разбросанные по всему миру, типа Elektro – энергетической станции в Бразилии, Dabhol – аналогичной станции в Индии, TGS – газопровода в Аргентине, Azurix – водозаборный и водоочистительный бизнес, покрывающий Аргентину, Бразилию и Мексику;

Услуги по широкополосным каналам связи (Broadband Services).

На поверку оказалось, что и эти векторы деятельности Энрона неповинны в большей части понесенных убытков. Так, Azurix принес в копилку \$287 миллионов потерь, а реструктуризация широкополосного бизнеса добавила еще \$180 миллионов. Однако  $287 + 180 = 467$  миллионов. При полученной квартальной прибыли в 393 миллиона, общий убыток составил бы всего 74 миллиона – сущий пустяк по сравнению с объявленными 618 миллионами. Самое время завхозу Копейкину почесать лысый затылок и задать каверзный вопрос: «А откуда набежали оставшиеся \$544 миллиона убытков?»

Вот тут-то и начинается самое интересное! Как сказано в пресс-релизе, эти убытки связаны «с некоторыми инвестициями, долей Энрона в The New Power Company, инвестициями в технологии и широкополосные каналы, а также преждевременным завершением в третьем квартале некоторых структурированных финансовых договоренностей с ранее обнародованным юридическим лицом».

Стоит ли говорить, что дальнейшее копание в неожиданно испачкавшемся белье доселе безупречной компании, показали, что все эти «The New Power Company и инвестиции в технологии» – суцья

ерунда, а собака порыта именно в отмене договоренностей с «обнародованным юридическим лицом».

Надо сказать, что менеджеры Энрон за 16 лет блестящего существования компании проявили себя виртуозами маркетинга и торговли, однако явно недооценили важность литературного таланта в современном бизнесе. Потому что более чудовищного пресс-релиза вообразить себе невозможно: получился не квартальный отчет, а пудовый гвоздь в крышку корпоративного гроба. Это тем более удивительно, что Энрон прекрасно понимал, в какой реальности он обитает, – в реальности, где слово почти всегда важнее дела, а текущая котировка акции на бирже значит гораздо больше, чем миллион заработанных долларов на прокачке природного газа или добытых киловатт-часов. Энрон знал, но все равно выпустил непродуманный пресс-релиз. Почему?

Узнать имя «обнародованного юридического лица» оказалось столь же простым делом, как и идентифицировать отечественных банных «лиц, похожих на...». На самом деле речь шла не об одном, а о двух юридических лицах – партнерствах с ограниченной ответственностью LJM Cayman и LJM2 Co-Investment. Непосредственно само прекращение отношений с двумя LJM-ами обошлось Энрону в 35 миллионов долларов. Однако следствием этого прекращения явилось сокращение капитала (shareholders' equity) Энрон на 1.2 миллиарда долларов!

Поразительным образом Энрон помянул вскользь об этом просто катастрофическом эпизоде в телефонной конференции для биржевых аналитиков, прошедшей накануне выхода квартального отчета, однако полностью обошел вниманием в пресс-релизе. Почему?

И меч возмездия был занесен: акции ENE покатались вниз сразу же после обнародования квартального отчета.



После звездного часа Энрон не только растерял весь капитал до последнего цента, но и лишился своего престижного трехбуквенного символа (ENE): биржа NYSE исключила акции компании из торгов и теперь Энрон котируется в «розовых листках» как ENRNQ

Но это стало только началом. Началом конца не только блистательной корпорации, но и, боюсь, всего цветущего периода американской экономики. Как, впрочем, и политики тоже. Свою мысль я подаю в сослагательном наклонении, поскольку снежный ком Энрон продолжает раскручиваться и сейчас, когда я пишу это исследование. Причем события развиваются по нарастающей и каждый день в скандал попадают все новые и новые действующие лица: политики, бизнесмены, дипломаты, юристы, аналитики, муниципальные власти, аудиторы. Всплывают новые пострадавшие – пенсионные фонды, десятки тысяч людей, потерявших работу по всему миру, миллионы рядовых инвесторов, чьи сбережения улетучились в одночасье. И дальше будет еще хуже.

## Оправдание метода



Если бы история Энрона ограничивалась несусветным воровством коммерсантов, повальной продажностью политиканов и даже чисто детективным сюжетом с самоубийствами и ночными уничтоженьями документов, то я никогда бы не взялся за создание этого исследования. В виде гомерического скандала история Энрона тянет в лучшем случае на место в пантеоне американских гадостей где-то между Уотергейтом, Моникой Левински и судом над О Джей Симпсоном. И для такой истории на подхвате стоит армия замечательных хроникеров, неподражаемых кунцев и кланси, умело отливающих выхолощенную фактуру в политкорректную карамель, которую тут же по накатанному конвейеру тиражирует своим рыбьим глазом Голливуд. И получается все как всегда: подноготная глубина, псевдообличающий пафос, ложные акценты. Кстати, процесс уже пошел: в полном соответствии с законами жанра мировые СМИ из кожи вон лезут, чтобы именно так и представить Энрон: как еще одну курьезную страницу сенсационной национальной истории. И не дай бог каких-нибудь обобщений! Боже упаси!

Мне посчастливилось увидеть историю Энрона другими глазами потому, что с первых дней моего знакомства с Америкой я по неведомым причинам стал воспринимать ее одновременно в двух планах: плане реальном и плане мифологическом. Может быть на такое восприятие повлияло филологическое образование, может, я слишком близко к сердцу воспринял «Путешествие в гиперреальность» Умберто Эко, а может и в самом деле существует не одна Америка, а две.

Есть замечательный бестселлер Стивена Кинга и Питера Страуба «Талисман». В нем – 800 страниц, поэтому я его до конца так и не дочитал. Но это не страшно, потому что после первых ста страниц и так понятно, о чем речь. В «Талисмани» герой (как водится у Кинга – околорубертатный мальчик) узнает о существовании параллельного мира типа четвертого измерения, куда и путешествует периодически. Больше мне от книжки Кинга ничего не надо – лишь эта одна метафора.

Модный беллетрист не случайно полагал, что идея параллельного мира ляжет на душу американскому читателю. Дело в том, что этот читатель с самого детства и до смерти своей приучен жить именно в

таких параллельных мирах – мире реальном, «Америкой», и мире идеальном, который я назвал для себя – «Америцей».

Эта метафора буквализировалась в 1995 году, когда я в предместье городка Мобил, штат Алабама, я очутился на автостраде, которая пролегла над жуткими джунглями и болотными топями с кишашими в них крокодилами. По логике русского человека эти топи нужно было сперва осушить, а затем проложить дорогу. Однако американцы поступили иначе – highway вытянулся на сваях поверх болота.

Так и сосуществуют два параллельных мира Америки – нетронутые джунгли и современная трасса.

То, что американцы в отличие от русских обладают седьмым чувством, которое позволяет им жить одновременно в «Америке» и «Америце», лучше всего видно на примере такого развлечения как борьба wrestling. Наш человек не может спокойно наблюдать, как садист забирается на канаты, а затем прыгает на голову своего противника. Наш человек либо всё принимает всерьёз, как это было в эпоху фильма «Спорт, спорт, спорт», либо думает, что wrestling – это клоунада, цирк. На самом деле, wrestling, как, впрочем, и любой фильм ужасов, – это просто другая реальность, это – «Америца». Вы только посмотрите, как полноценно переживает wrestling американская публика, как искренне и бурно реагирует на каждый удачный удар под дых и слом тазобедренного сустава! Причем все – от мала до велика. Дело не в том, что американские люди – бесчувственные полудурки, не способные отличить настоящую драку от имитации. Всё они отличают. Просто, им дано умение жить и переживать в мире, который со стороны кажется ненастоящим.

В кинотеатре американец искренне верит, что можно дать Шварцнеггеру пятнадцать раз подряд в морду и после этого актер поднимется и урочит злодея. Выйдя на улицу после сеанса, тот же американец полностью отдает себе отчет, что если сейчас к нему подвалит уличный хулиган и вломит по челюсти всего только один разок, то шансов прийти в себя не будет никаких. Одно не противоречит другому. Просто американец знает, что в «Америце» бьют долго и безрезультатно, а в «Америке» – только один раз и наповал.

Именно так я и увидел историю Энрон – компанию, существовавшую в двух параллельных мирах. Но кое-что и изменилось. Если семь лет назад мне казалось, что седьмое чувство позволяет американцам проводить грань между реальным и идеальным мирами, то теперь, чем больше я погружался в бесчисленные пресс-релизы, протоколы расследований, стенограммы парламентских слушаний, ускользающие цифры бухгалтерской отчетности, частные письма бывших сотрудников Энрон, тем сильнее убеждался, что грань двоимирия стерта, реальность плавно перетекает в фантазию, реальные цели замещаются целями идеальными. В результате, получается королевство кривых зеркал. Помните концовку «Фермы животных» Оруэлла: «Двенадцать голосов кричали одновременно, но все они были похожи. Теперь было ясно, что случилось со свиньями. Оставшиеся снаружи переводили взгляды от свиней к людям, от людей к свиньям, снова и снова всматривались они в лица тех и других, но уже было невозможно определить, кто есть кто».

Так о чем же будет это исследование? Внешне, оно посвящено крушению корпорации Энрон. Но это только внешне, потому что за небывалым в истории Америки крушением Титаника от экономики и финансов, за детективным сюжетом самоубийств, предательств, взаимного «стука», слива материалов, и тотальной замазанностью политиков всех мастей без исключения, за всей этой, в общем-то, обычной (хотя и невероятной по размаху) гадостью современной корпоративной культуры, я вижу четкие стигматы экономического и финансового краха, который заставит увянуть Великую Депрессию в потертых складках плаща истории. Описание этих родовых пятен Энрона и составит внутреннее содержание книги.

Как я уже сказал, своеобразие момента – в открытости истории Энрона: во всю разворачиваются слушания комиссий Конгресса и Сената. Также в разгаре уголовное расследование министерства юстиции. Тем более захватывающей представляется мне работа над материалами, тем неожиданнее обещают быть повороты сюжетных линий.

Я даже определил пафос работы – не допустить превращение истории Энрона из «Титаника» в «Вильгельма Густлоффа». И в самом деле, кто из

читателей слышал о торпедировании русской подводной лодкой немецкого лайнера «Вильгельм Густлофф» в январе 1945 года? А между тем гибель этого корабля явилась крупнейшей морской катастрофой в истории человечества: погибло более 8 тысяч (!!!) человек (для сравнения: всемирно известный Титаник унес 1500 жизней). Даже в Германии практически никто ничего не слышал об этом. И лишь недавно Гюнтер Грасс нарушил молчание, опубликовав книгу «Поступь краба», описывающую этим события.

Поскольку книга об Энроне, это не художественный роман, а аналитическое исследование, а я выступаю не в роли дипломированного филолога, а – специалиста по финансовому трейдингу и инвестициям (моя профессия не по университету, а по жизни), то позволю себе вкратце описать структуру работы.

Мы начнем с хронологии событий и познакомимся с эволюцией Энрон от столбового бизнеса «старой экономики» к блистательной компании «high tech», со всеми звездными атрибутами: мобильностью, безудержной отраслевой и международной экспансией, пусканием пыли в глаза, изысканными финансовыми схемами, постоянной готовностью ринуться сломя голову в авантурные рискованные проекты и параллельным совершением просто детских ошибок.

Затем мы проанализируем в красках и лицах финансовые сделки Энрона, которые стали катализатором крушения: схемы, расчеты, мотивы, выгода, проколы и результаты.

Мы изучим сферы политического лоббирования и влияния Энрон, а также степень вовлеченности американской администрации Буша в этот скандал. Наконец, мы постараемся оценить урон, который нанесла Энрон не только политической и экономической жизни Америки, но и внешнему миру: России, Индии, Южной Америке и Европе.

Такое вот планов громадьё. Так что если удастся дойти до конца, то мы рискуем получить первый финансово-экономический роман в русской литературе.

## Глава 2. Сотворение религии

«Демон заносчивости зовется Левиафан, т. е. „добавление“, потому что Дьявол при искушении Адама и Евы обещался придать им богоподобие»

**Яков Шпренгер, Генрих Крамер.  
«Молот ведьм»**

Итак, 16 сентября 2001 звезда Энрона стремительно помчалась к линии горизонта. Однако взгляните на график акций компании за последние два года:



Нельзя не заметить, что своего исторического пика (так называемый all time high) Энрон достиг еще осенью 2000 года, когда акции пересекли отметку в 90 долларов. Затем наступил затяжной даунтренд. В конце сентября 2001 года, когда Энрон даже поучаствовал в общенациональном патриотическом спурте, рожденным событиями 11 сентября, и акции компании выросли на 40 %, казалось, медвежья хватка

разжалась и компания сумеет выйти из застоя. Однако 16 октября грянул выстрел квартального отчета и даунтренд в самом деле завершился, в том смысле, что вместо него наступил коллапс, после чего, как правило, отключают аппарат искусственного дыхания: акции Энрон исключили из торгов на площадке Нью-Йоркской фондовой биржи и сейчас они номинально котируются в так называемых «розовых листках» (Pink sheets) по цене несколько центов за штуку.

Из всего сказанного следует, что проблемы компании обрели критическую массу и стали беспокоить биржевое сообщество задолго до пресловутого квартального пресс-релиза, иначе как объяснить вираж, сделанный акциями на участке с 90 до 25 долларов? На ровном месте сокращений капитала на 70 процентов не бывает.

Если проанализировать сделки компании в период с 2000 по 2001 год, то можно найти достаточно объяснений для падения котировок с 90 до 25 долларов. Однако в этих сделках нет ничего, что могло бы предсказать полную ликвидацию капитала. Почему? Потому что часовой механизм был заложен задолго до 2000 года. Да и бомба эта носила не фактурный, а концептуальный характер. Изъян был на уровне идеологии бизнеса в том виде, в каком он исповедовался руководством Энрон, невзирая на лица и персоналии. И поскольку требования этой идеологии исполнялись рьяно и неукоснительно, с неистовым рвением и готовностью не раздумывая идти на любой обман и подлог во имя этих принципов, то можно говорить не об идеологии, а о религии. Религии Левиафана.

Такое перерождение идеологии в религию вообще является родимым пятном американской ментальности и культуры. Достаточно вспомнить дианетику – набор психологических техник (одитингов) для борьбы с болезненными впечатлениями из прошлого опыта (инграммами), которая иначе как Церковью Сайентологии себя и не называет и именно в таком виде и навязывается по всему миру.

Очевидно, что тенденция эта не могла появиться на пустом месте. Потребность американцев в постоянном мифотворчестве и создании новых культов обусловлена изгнанием христианства из общества, чей костяк составляют религиозные фанатики самой высшей пробы –

квакеры, иеговисты и мормоны. Уже давно христианская религия выведена за пределы государственной и общественной жизни Америки, ее нет ни в школе, ни в колледже, ни в корпоративной культуре. Помню, как-то водитель шаттла (аналог нашего маршрутного такси) в Денвере, подбросил меня от аэропорта до гостиницы в центре города и на прощание (дело было в декабре) бодро пожелал: «Merry Christmas and Happy Hanukkah!», в смысле, что «С рождеством да и Счастливой Хануки за одно!». Иными словами, хочешь так, а хочешь – эдак, какая, в общем, разница?

Помните анекдот про одесского сапожника-еврея, который отрастил бороду и считал себя Карл Марксом? На требование парткома немедленно бороду сбрить он ответил: «Сбрею – никаких проблем, но что прикажете делать с идеями?» Точно то же случилось с американским обществом – религию устранили, поскольку она противоречила новым установкам политкорректности (кстати, приветствие таксиста и явилось образцом «нового мышления»), а брожение в душе осталось. Да и куда его девать-то, если на заре завоевания континента, в каждом уважающем себя американском поселении жгли своих ведьм и изгоняли духов?

Чтобы передать силу этого мессианского зуда, не хватит ни слов, ни знания фактуры. Лучше довериться мастерам художественного слова, наблюдавшим все с раннего детства:

«На следующий вечер Хейз остановил „эссекс“ перед кинотеатром „Одеон“, забрался на капот и начал проповедовать.

– Я расскажу вам о своих принципах и принципах этой церкви! – воззвал он. – Остановитесь на минуту и выслушайте правду, которую вы нигде больше не услышите.

Он стоял, склонившись и выгнув руку невыразительной дугой. Остановились две женщины и мальчик... Он проповедовал с таким воодушевлением, что не заметил, как мимо в поисках парковки три раза проехал большой мышиного цвета автомобиль, в котором сидели два человека. Он не заметил, что автомобиль остановился неподалеку на месте только что отъехавшей машины и не видел, как из него вышли Гувер Шотс и человек в ярко-голубом костюме и белой шляпе. Но вскоре

Хейз взглянул в ту сторону и увидел человека в голубом костюме и белой шляпе, стоящего на капоте автомобиля. Хейза поразило, каким изможденным выглядит его двойник, и он даже прервал проповедь. Таким он себя представить не мог. У человека, на которого он смотрел, была впалая грудь и длинная шея, руки он держал по швам и стоял, точно ожидая какого-то сигнала и опасаясь его пропустить. Гувер Шотс ходил по тротуару перед автомобилем, перебирая струны гитары.

– Друзья, – зазывал он, – хочу представить вам Настоящего Пророка; послушайте, что он скажет. Уверен, его слова сделают вас такими же счастливыми, каким стал я!»

Какая непреодолимая тяга навязывать людям истину в конечной инстанции, коли даже у входа в один кинотеатр конкурируют три проповедника, вещающих с капотов своих авто. Цитата взята из романа неповторимой Фланнери О'Коннор «Мудрая кровь», чьи книги столько же мудрым решением властей были изъяты из американских школьных программ, дабы не будоражить хрупкие души подрастающего поколения.

Герой романа О'Коннор, Хейзел Моутс, открывает новую религию – Церковь без Христа, которую и навязывает всем окружающим с невообразимым рвением. Религия, правда, довольно странная для вариации на тему христианства: «Ему нужна женщина, но не для удовольствия, а чтобы доказать, что он не верит в существование греха, раз практикует то, что называют грехом; но миссис Уоттс ему надоела. Он должен сам кого-нибудь растлить, а дочка слепого, раз она живет дома, наверняка невинна».

Особенность современных американских религий – их тотальная меркантильность. Причин тому несколько: и протестантская этика, и государственное устройство, и влияние иудаизма – во всех этих векторах современного американского мифотворчества деньги (собственность, накопление, богатство) составляют главную ценность земного существования. Замечательно сказал об этом «отец-основатель» дианетики Лафайетт Рональд Хаббард, перед тем, как оставить ремесло писателя-фантаста: «Писать, чтобы получать по центу за слово – смешно. Если человек действительно хочет получить миллион долларов, то лучший способ – это основать свою религию».



Теперь, думаю, понятно, почему соединение зуда религиозного творчества и корпоративной культуры явилось браком на небесах: где еще, как ни на нивах бизнеса цель материального накопления оказывается столь уместной?

Компания Энрон как раз и стала одним из первопроходцев, испытавших новую религию Левиафана на собственной деловой практике. Также ясно, что Энрон был не одинок в проведении эксперимента. 19 февраля 2002 года прошло сообщение о том, что гигант американской промышленности, породнившийся с гордостью немецкого автомобилестроения, DaimlerCrysler, использует те же порочные методы бухгалтерской отчетности, что и Энрон.

Все сразу стали грешить на американский GAAP (U.S. Generally Accepted Accounting Principles), который не сегодня-завтра привнесут и на российские предпринимательские просторы. Однако Джим Коллинз, аналитик UBS Warburg поспешил успокоить: «Даймлер использовал GAAP точно также, как и Энрон, однако проблема Энрона связана с откровенной отчетностью, а не бухгалтерскими принципами». Во как. И это говорит финансовый аналитик. Поскольку Коллинза нельзя заподозрить в некомпетентности и непонимании того, что творилось в Энрон, то остается предположить, что эксперт пошел на сознательное передергивание. Потому что «откровенная отчетность» – это такая мелочь на фоне реальной подоплеки дел, творимых в компании, что даже и говорить неприлично. Впрочем и в передергивании обвинять именитого аналитика мне бы не хотелось. Скорее всего, у профильных финансовых специалистов (в силу образования и культурных традиций) просто отсутствует уровень обобщения, необходимый для понимания реальных двигателей событий и мотивов, определяющих деятельность Энрон. Да и не столько Энрон, сколько вообще любой современной компании, исповедующей новую корпоративную религию.

Короткую, но яркую жизнь энергетического гиганта можно разделить на четыре периода: золотая эпоха (1985–1996), когда закладывалась новая корпоративная религия и оформлялась бизнес – концепция компании; эпоха зрелости (1997 по осень 2000 года), когда теоретические наработки нашли свое воплощение в тончайших и

изысканных финансовых схемах, далее наступил короткий период, который можно назвать годом рутинных неурядиц (осень 2000 по осень 2001 года) и, наконец, коллапс, который начался 16 октября 2001 года и продолжается до сих пор.

Безусловно, коллапс явился самым зрелищным действием в представлении Энрона. Еще бы: 60 миллиардов долларов улетучились в прямом смысле слова за пару месяцев. Вы только вдумайтесь в эту цифру: 60 миллиардов!

Однако сейчас нас интересует не столько зрелищность, сколько концептуальное новаторство Энрона. А это новаторство закладывалось именно в «золотую эпоху», поэтому мы и начнем наше исследование с того, что окинем ее с высоты птичьего полета.

### **1985: Марьяж**

На свет появляется новая компания в результате слияния концерна Houston Natural Gas с InterNorth из Омахи (Небраска), которое объединило под одной крышей несколько газопроводов. Получился не просто новый агломерат, а первая национальная система подачи и распределения природного газа. Поначалу новорожденного окрестили Interon, однако очень скоро знающие люди подсказали, что в медицинских кругах этим словом принято обозначать кишечный тракт, поэтому компанию споро переименовали на Enron.

### **1986: Паренек Кенни**

Сын баптистского священника, генеральный директор Houston Natural Gas Кеннет Лей назначается председателем правления и генеральным директором Энрон. Тогда это был замечательный работяга-газовик-нефтяник под стать нашему Виктору Степановичу (есть даже неуловимое визуальное сходство!), так что трудно было даже предположить, что через каких-нибудь 16 лет «паренек Кенни» («Kennу boy» – так ласково окрестил своего корефана президент Джордж Буш-младший) буквально в предверии коллапса скинет собственный пакет акций Энрона на сумму в 100 миллионов долларов, одновременно всячески призывая рядовых сотрудников компании эти же акции покупать: «Наши показатели как никогда высоки, наша модель бизнеса никогда еще не была так сильна. Мы просто обладаем самой утонченной структурой в современном

американском бизнесе» – написал Кеннет Лей в письме, отправленном одному из сотрудников Энрона 14 августа 2001 года. За две с половиной недели до объявления результатов чудовищного квартального отчета Лей приободрил сотрудников на внутреннем онлайн форуме: «Наш третий квартал выглядит потрясающе. Мы выполним ожидания рынка. В нашем бизнесе продолжается большой подъем и мы имеем все основания добиться еще лучших показателей в четверном квартале».

Так говорил искренний председатель правления Энрона. Говорил и продавал свои акции. Говорил и продавал. Но это случится не скоро – аж через 15 лет.

Ну а пока что мы не будем все мазать одной краской: Кен Лей – харизматическая личность, настоящий отец-благодетель Хьюстона – всегда исповедовал так называемый hands-on approach в бизнесе, столь милый сердцу российского предпринимателя. При этом подходе руководитель постоянно занимается собственноручным управлением компании, находясь накоротке со всеми руководителями не только среднего, но и низшего звена. Таков был корпоративный стиль Энрона: офисы двух самых главных людей – Кеннета Лея и Джеффри Скиллинга – были всегда открыты для сотрудников, каждый мог прийти со своими проблемами и вопросами.

Думаю, в нашем расследовании нам пригодится резюме главы Энрона:

**1985–2002:** компания Энрон, различные руководящие должности. Отставка с поста председателя правления и генерального директора в январе 2002 года.

**1984–1985:** компания Houston Natural Gas, председатель правления и генеральный директор.

**1981–1984:** Компания Transco Energy Co., президент и исполнительный директор.

- В разное время являлся членом правления компаний Compaq Computer Corp., Eli Lilly & Co. и Trust Company of the West.

- Образование: Университет штата Миссури, степень бакалавра по экономике в 1965; Хьюстонский университет, защита диссертации по экономике в том же 1965 году

- Член национального нефтяного совета (National Petroleum Council), секретарь правления совета по энергетике (Energy Advisory Board).

### **1987: изобретение**

Если читатель помнит, то 87-ой был годом сокрушительного обвала фондового рынка, знаменитого «Черного Понедельника» (19 октября), когда игры профессиональных арбитражеров и раскрутка массированного программного трейдинга закончились выпрыгиванием из Манхеттенских окон разорившихся до тла менее профессиональных фигурантов. Десять лет спустя в туристических лавках Нью-Йорка по-прежнему популярностью пользовались вырезка из экстренного выпуска New York Times от 19 октября, помещенная в застекленную рамку, а также майки с надписью: «I survived Black Monday!» (Я выжил в Черный Понедельник).

Так вот, горькая чаша сия не миновала и Энрон: октябрьским утром Кеннет Лей совершал перелет над Атлантическим океаном, возвращаясь с важных переговоров в Англии, Шотландии и Швейцарии, где он обсуждал продажу одного из нефтегазовых подразделений Энрона. Переговоры прошли успешно и настроение генерального директора было самое что ни на есть лучезарное. Частный реактивный самолет «Фолкан» совершил посадку для дозаправки на острове Ньюфаундленд и в это время референт сообщил пренеприятнейшее известие – нефтяные трейдеры нью-йоркского торгового подразделения Энрон Ойл доторговались до того, что на счете образовался нереализованный убыток почти в миллиард (!) долларов. Вспоминает референт: «Лицо Лея побелело прямо на глазах. Это была катастрофа». Самолет сменил курс на Нью-Йорк. В результате прямого вмешательства Кеннета Лея очень быстро потери удалось снизить до 142 миллионов.

Как человек знающий толк в трейдинге, просто обязан сказать, что подобный результат свидетельствует об исключительной одаренности гендиректора Энрона. Компания, способная так работать на бирже, – уникальная компания. Что и подтвердилось в будущем: с завидным постоянством Энрон демонстрировал исключительное умение находить выход из практически безвыходных ситуаций.

Ну а пока что Энрон извлек серьезные уроки из этого потрясения. Кеннет Лей вспоминает об инциденте: «Несмотря на потери мы многому научились, а именно – создали, вероятно, лучшую систему управления и контроля за рисками не только в нашем бизнесе, но и во всей индустрии».

Одним из краеугольных принципов этой системы явилось распределение ответственности при хеджировании рисков. Мы так часто будем поминать эту концепцию по ходу всего дальнейшего исследования, что сейчас я ограничусь лишь кратким пояснением. Энрон исходил из трех посылок:

- первое: занимаясь торговыми операциями и биржевым трейдингом практически невозможно избежать финансовых потерь;

- второе: всякая попытка хеджировать (то есть страховать) риски внутри самой компании хоть и позволит избежать колоссальных провалов (под миллиард долларов), тем не менее приводит к существенным затратам собственно на сами инструменты хеджирования (обычно, таковыми выступают производные – деривативные – ценные бумаги, либо прямое страхование инвестиций у третьих лиц, обладающих высоким кредитным рейтингом);

- третье: надо сказать, что перед лицом нависающих затрат в каждом американском мозгу начинаются судорожно проигрываться три сценария: go Dutch («сыграть в голландцев») – почти неизбежный расклад, при котором, отужинав с приятелями в ресторане, каждый достает бумажник и платит за себя, pick up the tab («подхватить чек») – маловероятный сценарий, когда неожиданно случается помутнение сознания, ты хватаешь счет и платишь за всех. Наконец, ласкающее слух foot the bill («приделать ноги к счету», что идеально переводится на русский язык как «сесть на хвост»). Ясное дело, что и русский, и американский обыватель инстинктивно потянется к третьему варианту, однако в бизнесе дураков найти сложнее, чем просто на улице, и потому не понятно,

кому приделывать ноги пусть и не на миллиард, а «всего лишь» на 142 миллиона долларов.

Гениальность открытия Энрон заключалось в том, что компании удалось видоизменить третий сценарий, за счет удачной эксплуатации Америки и Америкы, то есть двойственной природы не только общественной, но и экономической организации общества. Дело в том, что в бизнесе реальной Америке (сфере производства товаров и услуг) удачно противопоставлена виртуальная Америка, роль которой выполняет фондовый рынок, где, как мы знаем, материальные ценности представлены в виде электронных записей в электронных же реестрах. Именно биржа и финансовый трейдинг стали той второй реальностью, которая поначалу существовала параллельно с материальным бизнесом, а затем просто подмяла его под себя, растворила в себе.

И тогда Энрон осенило: «Главное, не то, как обстоят дела на самом деле в реальном мире, а то, как они выглядят в мире виртуальном, то есть на бирже» Это стало гениальным открытием! На практическом уровне идея хеджирования рисков за счет распределения ответственности выразилась в создании бесчисленных юридических структур и отпочкований, которые брали на себя задачи страхования риска головного предприятия – Энрон. На самом деле это страхование было чистой фикцией, поскольку сам же Энрон и покрывал хеджевые расходы, однако происходило это за пределами отчетности самой компании! А эта отчетность выглядела безупречно и убытков больших не показывала. Другое дело, что существовали и другие скрыто аффилированные лица, которые брали на себя задачи амортизации убытков.

На первый взгляд может показаться, что открытие Энрон – никакое и не открытие вовсе, потому что на просторах одной шестой суши давно и успешно используются так называемые «сливные бачки» – подставные компании-однодневки, которые открывают, чтобы либо скинуть туда все убытки, либо отмыть прибыль. Однако сравнивать принцип распределенной ответственности с криминальной практикой российского капитала – все равно, что сравнивать виртуоза-счетчика,

прокручивающего в голове все выпавшие крупье карты в казино Монте-Карло, с гоп-стопником, промысляющим вооруженным разбоем в темных переулках. По той причине, что «сливные бачки» – чистый криминал, тогда как распределение ответственности по Энрону – безупречная с юридической точки зрения деловая схема, удачно эксплуатирующая двойственную природу современного капитализма. Вернемся, однако, к хронологическому обзору «золотой эпохи» Энрон.

## Глава 3. На дюйм, но всегда впереди

Единственное и исключительное оригинальное творчество новоевропейского материализма заключается именно в мифе о вселенском мертвом Левиафане, – который воплощается в реальные вещи мира, умирает в них, чтобы потом опять воскреснуть и вознестись на черное небо мертвого и тупого сна без сновидений и без всяких признаков жизни.

### *Лосев. Диалектика мифа*

В Великобритании глобальная приватизация добралась, наконец, и до энергетической отрасли, и тут же Энрон открыл представительство в Лондоне. Свой первый иностранный офис с «джентльменским набором услуг». В исполнении Энрона набор включал в себя торговлю сырьевыми продуктами, финансовые услуги и услуги по управлению рисками.

Тем самым Энрон учинил задел для будущей экспансии компании на всех континентах: Аргентина, Австралия, Бразилия, Индия, Пуэрто-Рико, как говорят американцы, you name it<sup>[33]</sup>.

Стремление Энрон как можно дальше забраться от родного дома сродни желанию провинциального паренька уехать учиться если не в столицу, то, по крайней мере, в ближайший райцентр, главное – прочь от осатаневшей родительской опеки. Судите сами: ну что такое Энрон в 80-х годах? До смерти зарегулированный распорядитель газопроводов и электростанций, не смеющий отклониться ни на шаг от жестко заданных государством ценовых рамок. А ведь так хотелось торговать! Торговать открыто и широко, руководствуясь только спросом и предложением. Почему? Потому что формировать этот спрос и предложение, оказывать



на него влияние – на порядок проще, чем лоббировать правительственный структуры на предмет получения льгот и поблажек.

Следует заметить, что форпост капитализма – США – в данном случае не оправдал ожиданий. Америка проявила себя достойным адептом левых ценностей и держалась в вопросе отмены государственного регулирования цен энергетической отрасли до последнего. Роль же пионера-бойскаута сыграло Объединенное Королевство, поставившее рискованный эксперимент на себе. Начало реформы совпало с приходом к власти консервативного правительства Маргарет Тетчер в 1979 году. Уже в 1981 году ушли с молотка на аукционах аэрокосмическая промышленность (British Aerospace) и коммуникации (Cables and Wireless в 1981 и British Telecommunications в 1984). Затем подошла очередь газа (British Gas – 1986), авиаперевозок (British Airways – 1987), стали (British Steel -1988), водного хозяйства (British water utilities – 1989). Совсем свежим решением явилась приватизация угольной промышленности (British Coal – 1995) и железных дорог (British Rail – 1996). За все про все казна получила 95 миллиардов долларов.

Энрон проявил завидную расторопность и оказался на британском сырьевом и энергетическом рынке за несколько месяцев до принятия столбового дерегуляционного акта – Закона об электроэнергетической отрасли (UK's Electricity Act – 1989).

Следом за Великобританией наступила очередь Аргентины: в 1993 году был принят Закон #1853, который снял последние ограничения по иностранному участию в приватизированных предприятиях (вплоть до 100-процентной собственности и разрешения на полный вывоз прибыли и капитала). И здесь Энрон опередил события на один шаг: в 1992 году компания получила непрямую долю в государственном газопроводе на юге Аргентины – Transportadora de Gas del Sur («TGS»).

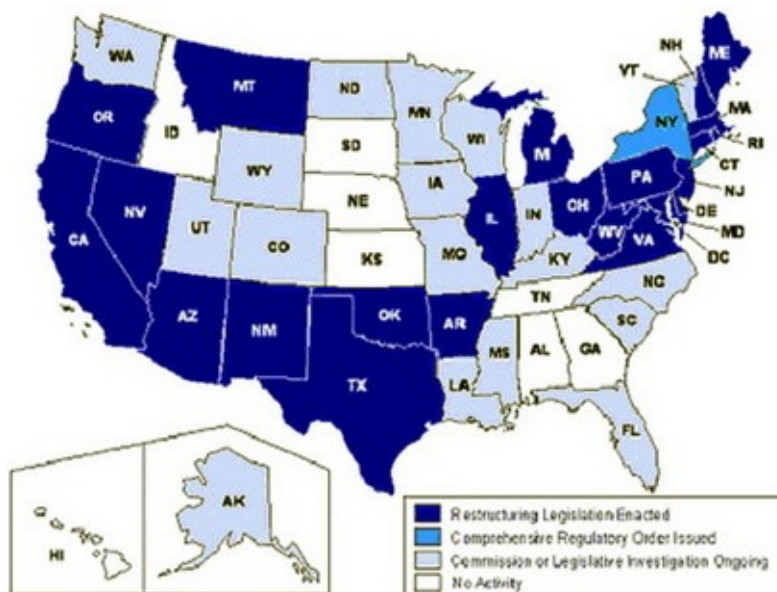
Наконец, подоспела Австралия: в мае 1997 года начался первый этап создания нерегулированного рынка электроэнергии в Новом Южном Уэльсе, Виктории и столичном регионе. Правда, на австралийском рынке Энрон припозднился: представительство было открыто лишь в конце 1998 года. Но тому была уважительная причина: процесс отмены

государственного контроля за ценами на электроэнергию полным ходом пошел дома, в Соединенных Штатах. А посему отпала нужда скитаться по свету в поиске «диких прерий».

Теоретически предпосылки для дерегуляции были созданы еще в 1978 году, когда Конгресс принял Закон об организации коммунального хозяйства (Public Utility Regulatory Policies Act). Следующей юридической вехой стал Закон об энергетической политике (Energy Policy Act – 1992).

Процесс топтался на месте еще четыре года, пока Федеральная энергетическая регуляционная комиссия (Federal Energy Regulatory Commission (FERC) не издала указы № 888 и № 889 от 1996 года, которые дали зеленый свет закону от 1992 года. Акты эти проникнуты пафосом лучших советских времен: «Наша задача – устранить препятствия на пути свободной конкуренции в области оптовой торговли (энергоресурсами – С.Г.) для того, чтобы обеспечить национального потребителя более эффективной и дешевой электроэнергией».

Американская энергетика вступила на затяжной путь к свободному капитализму: сегодня только половина штатов приняла законодательные меры для реструктуризации местных энергосистем. Штаты с исторически высокими ценами – Калифорния, Нью-Йорк, Пенсильвания и Новая Англия – предельно раскрыли розничный энергетический рынок и предоставили потребителям право самостоятельно выбирать поставщика энергии. В остальных штатах, ступивших на путь дерегуляции, сохраняются различные ограничения:



**Рис. Состояние дерегуляции энергетики в отдельных штатах  
(на февраль 2001 г.)**

(Расшифровка легенды:

Restructuring Legislation Enacted – штаты, в которых дерегуляционное законодательство принято;

Comprehensive Regulatory Order Issued – штаты, в которых принят детальный порядок распределения ценового регулирования;

Commission or Legislature Investigation Ongoing – штаты, в которых работают комиссии или ведется подготовка к созданию законодательных мер по ценовому регулированию;

No Activity – штаты, в которых не ведется никакой деятельности по отмене государственного регулирования)

С первого по последнее свое дыхание Энрон выступал активнейшим лоббистом выдавливания государства из энергетического сектора рынка. Вообще разобобществление было идеей фикс Кеннета Лея: еще на заре карьеры он рекомендовал президенту Никсону дерегулировать системы

газо- и нефтепроводов. Когда подошло время, Лей с не меньшим рвением окунулся в борьбу за «освобождение» электроэнергии. В конце 2001 года, проводя расследование деятельности Энрона, Американский Конгресс принял решение о выделении дерегуляционных усилий менеджмента компании в отдельное дело и тем самым еще раз подтвердил бессмертие древнеримского правового принципа: «Quo bono?» – «Кому это выгодно?». Энрон не только явился создателем оптового энергетического рынка Америки, но и полностью доминировал на нем.

Главный аргумент «дерегуляторов»: если устранить ограничения, налагаемые правительством, то цены на электроэнергию быстро снизятся благодаря свободной конкуренции дилеров на рынке. То, что это полная ерунда, подтвердили события в Калифорнии: в результате спекуляций на бирже цены на электроэнергию не то что не снизились, а вообще подскочили, в десятки раз превысив себестоимость выработки. В результате на жителей киновиноградного штата обрушился невиданный доселе кризис, выразившийся в веерных отключениях света<sup>[34]</sup>. Результаты проведенного расследования позволили губернатору штата Грею Дэвису (Gray Davis) обвинить Энрон в том, что ее деятельность имела прямое отношение к калифорнийскому затемнению. Дубина народного гнева была занесена и 21 июня 2001 года генеральный директор Энрона Джеффри Скиллинг, выступавший с докладом на заседании калифорнийского клуба Содружества (Commonwealth Club of California), получил в лицо тортом.

Размазывание крема явилось не только символической оценкой дерегуляционных усилий Энрона, но и вывело на сцену нашего повествования новый персонаж – Джеффри Скиллинга.

## Глава 4. Время головорезов

Брожения болот я видел, – словно мрежи,  
где в тине целиком гниет левиафан,  
штиль и крушение волн, когда всю даль  
прорежет  
и опрокинется над бездной ураган

***Артур Рембо. Пьяный корабль  
(перевод Набокова)***

Итак, прошу любить и жаловать – Джеффри Скиллинг (Jeffrey Skilling), партнер и эксперт по энергетике консалтинговой фирмы McKinsey & Company.

В августе 1990 года он оставляет родную контору и становится председателем правления и генеральным директором нового финансового подразделения – Enron Finance Corp., надо полагать, созданного специально под него. Уже в следующем году Скиллинг возглавляет Enron Gas Services Corp, а в 1995 – Enron Capital & Trade Resources Corp. Кардинальное повышение состоялось в январе 1997: Джеф избирается президентом и исполнительным директором всего Энрона (Enron Corp.). Наконец, карьерная лестница уперлась в небосвод в феврале 2001 года, когда Скиллинг сменил Кеннета Лея на посту генерального директора, который Лея бессменно занимал с февраля 1986 года. Но уже шесть месяцев спустя Джеффри Скиллинг неожиданно для всех оставляет этот пост «по личным обстоятельствам».

Я не случайно акцентирую внимание читателя на появлении этого нового персонажа. Дело в том, что история Энрона – это классический «whodoneit», изюминка американской культуры, высушенная Реймондом Чандлером. Писатель создал серию детективов, царапающих мозг читателя единственной мыслью: «Кто же, черт побери, совершил это

преступление?». Для пущего суспенса, тайна сия хранится до последних страниц.

Также в деле Энрон сакраментальный вопрос «Whoduneit?» никому не дает покоя: кто, ну кто задумал и воплотил с дьявольской изобретательностью план уничтожения прекрасной компании, обладающий здоровой корпоративной этикой и непотопляемыми активами? Кто надоумил руководство методично избавляться от этих самых активов и все смещать и смещать акценты в сторону биржевой виртуальности до тех пор, пока ничего кроме этой виртуальности не осталось? А может никакого вредителя и не было вовсе и все случилось само по себе?

Джефф Скиллинг автоматически попал в число первых подозреваемых в деле умерщвления Левиафана. По признанию анонимного сотрудника Энрона осенью 2001 года служащие активно использовали портрет бывшего гендиректора в качестве мишени для метания дротиков darts. Не мудрено: ведь с именем Скиллинга связывают не столько изменение профиля компании и даже не падение акций, а разрушение самого святого – корпоративного духа. Вместо атмосферы товарищеской поддержки в Энроне («мы – дружная команда единомышленников») утвердилась культура наемников-головорезов («умри ты первый»).

До прихода Скиллинга Энрон исповедовал религию Кеннета Лея, незлобливое человека, который редко выходил из себя, и уж тем более никогда не повышал голос. Лея так любили рядовые сотрудники, что до последнего отказывались верить в его причастность к уничтожению компании. Даже когда стали всплывать неприятные подробности о степени вовлеченности председателя правления в разрушительные финансовые схемы Энди Фастова, осуждение Лея не выходило за рамки горечи на грани сочувствия: «Если Кен Лей все знал, то ему должно быть стыдно, если он ничего не знал, то ему тоже должно быть стыдно», – сетовал бывший сослуживец.

Совсем другое дело Скиллинг. В апреле 2001 года Энрон проводил открытую телеконференцию<sup>[35]</sup>. Акции компании падали, так что общение проходило под знаком безрадостной заунывности. В какой-то момент Ричард Грубман, управляющий бостонского хедж-фонда,

упрекнул Скиллинга: «Вы единственная финансовая организация, которая не публикует вовремя ни баланс, ни отчет о прибыли». «Спасибо большое, – молниеносно отреагировал Скиллинг, – мы тебе очень благодарны, засранец (asshole)». Такого еще никогда не случилось в истории корпоративной Америки: оскорбить собеседника, тем более в открытой беседе!

Не могу удержаться, чтобы не отдать должное бостонскому менеджеру: сразу же по завершению конференции Грубман распорядился продать «в короткую» все акции Энрона, находящиеся в портфеле его хедж-фонда. В результате этой сделки он заработал 50 миллионов долларов чистой прибыли! Впрочем логика менеджера была безупречной: если невинный вопрос о задержке отчетности вызывает уличную брань, дело – швах и нужно бежать с тонущего корабля. Сам Грубман прокомментировал свое унижение в лучших традициях одесского юмора: «У Скиллинга стальные нервы. Он и его управленцы скинули в прошлом году семь миллионов акций на сумму в полмиллиарда долларов по цене от 70 до 80. Сегодня же Энрон упал ниже 60, а я еще и засранец только потому, что поинтересоваться их балансом».

Что ж, за 50 миллионов долларов можно и потерпеть.

Я уже помянул, что служащие Энрона не могли простить Джефу Скиллингу поправление «командного духа» компании, который был унаследован еще от «газовых» родителей и лично Кеннета Лея. Скиллинг привнес в Энрон элемент так называемой cutthroat culture, культуры головорезов, что соответствовало гораздо больше реалиям Америки, а не идеалам Америки. Ярче всего это воплотилось в систему введенной Скиллингом «оценки достижений» (performance review).

Сотрудникам компании предлагалось оценить трудовое рвение сослуживцев, в результате чего 15 % «самых нерадивых» ежегодно увольняли из Энрона. Сотрудники зрели в корень, поэтому сразу окрестили процедуру – «по ранжиру и под зад» (rank and yank). Ясное дело, что в подобных обстоятельствах каждый был сам за себя, поэтому пышным цветом зацвело стукачество, наушничество, подковерная грызня, сколачивание кратковременных стратегических блоков и прочие

прелести коммунального бытия. Как признавался один бывший служащий Энрона: «Все втыкали ножи друг другу в спины».

В тесной упряжке с «оценкой достижений» шла разработанная Скиллингом система поощрений. В ней дух коллективизации был вообще искоренен как класс. Высшим достижением считалось самолично «нарыть контракт» (get a deal). За это полагались огромные бонусы и продвижение по служебной лестнице. По мнению одного старожилы компании, такой подход вредил долгосрочным перспективам Энрона: «Все сразу теряли из вида общую картину и вместо этого изо всех сил пытались протолкнуть собственную сделку, даже если она была никчемной. Те, кто работал в Дабхале (электростанция Энрона в Индии – С.Г.), получили сочные премии, потому что они нашли контракт и довели его до конца. Правда, два года спустя вся эта сделка пошла коту под хвост, однако система не делала различий между временными и долгосрочными ценностями».

Сама идея «нарывания контракта» предполагает спешку («быстрее-быстрее, чтобы обойти остальных и сорвать премию»). В результате выгодные сделки, рассчитанные, однако, на долгосрочную перспективу, просто отбрасывались. Вот как описывает эту погоню за тем, что «здесь и сейчас» Джордж Стронг, профессиональный лоббист, долгие годы работавший на Энрон: «Энрон очень хотел организовать поставку электроэнергии в Хьюстонский департамент общественных учебных заведений (Houston's public school district, HPSD). Я объяснял, что потребуется как минимум год, чтобы заставить департамент свыкнуться с новой формой коммунального обеспечения. И тогда парень, с которым я работал над проектом, он был директором в свои неполные сорок, принялся страшно кричать, что у него нет года! Потому что его премия зависит от того, что он сделает в текущем квартале. Так что, если сделка с HPSD не будет на мази в ближайшие три месяца, то он ей заниматься вообще не будет».

Такое внимание к проектам с мгновенной отдачей, конечно, не были капризом Скиллинга. Читатель помнит о гениальном открытии, сделанном менеджментом Энрона: «Главное, не то, как обстоят дела на самом деле в реальном мире, а то, как они выглядят в мире виртуальном,



то есть на бирже». А на бирже ценятся две вещи: стабильная прибыльность и стабильные высокие инвестиционные рейтинги. От последних (то бишь от рейтингов) еще целиком зависел и так называемый столбовой бизнес Энрона – производство и доставка газа и электроэнергии.

Для того, чтобы добиться стабильной прибыльности, нужно иметь постоянную прибыль. Так? А вот и не угадали! Оказывается, главное – не столько иметь эту прибыль на самом деле, сколько показывать ее здесь и сейчас! Вот именно для этого и насаждался культ скорострельных сделок в корпоративном сознании служащих Энрона.

Поясню на примере. Предположим, нам на выбор предлагается заключить две сделки. Согласно первой из них, мы должны инвестировать в строительство новой электростанции на протяжении трех лет по 2 миллиона долларов в год для того, чтобы в последствие получать ежегодно по 10 миллионов долларов чистой прибыли. Вторая сделка, предполагает аренду за 1 миллион долларов в год уже готовой и работающей электростанции, дающей ежегодную прибыль в 2 миллиона долларов. Какой сделке окажет предпочтение Энрон? Для ответа на вопрос достаточно сравнить то, что называется cash flow, движением денежной наличности для двух проектов.

По первой сделке мы получаем:

1 год / -2 млн.

2 год / -2 млн.

3 год / -2 млн.

4 год / +10 млн.

5 год / +10 млн.

6 год / +10 млн.

По второй сделке:

1 год / +1 млн.

2 год / +1 млн.

3 год / +1 млн.

4 год / +1 млн.

5 год / +1 млн.

6 год / +1 млн.

Читатель, наверное, уже догадался из контекста повествования, что Энрон однозначно выскажется за подписание второго контракта. И дело тут вовсе не в Карабасе Барабасе Скиллинге.

Это только на первый взгляд может показаться глупостью отказ от проекта, который за шесть лет дает 24 миллиона долларов прибыли, в пользу проекта, способного принести за тот же промежуток времени только 6 миллионов. На самом деле есть два фактора, которые полностью опровергают потуги «бытового здравого смысла». Во-первых, как я уже говорил, американские публичные компании существуют в двух параллельных мирах: мире реального производства ценностей (Америка) и мире биржевых оценок (Америца). Теперь представим на минутку, как отреагирует фондовый рынок на сделку 1 и сделку 2: в первом случае все увидят лишь трехлетнее отрицательное движение денежных потоков, во втором – стабильную прибыльность. Причем апеллировать к положительному cash flow в четвертый, пятый и последующие годы по первой сделке не имеет большого смысла, поскольку биржа тут же выдвинет контр-аргумент: «А что если через четыре года вашу электростанцию просто взорвут недовольные аборигены?» И тут самое время вспомнить о специфике бизнеса Энрона: ведь это транснациональная корпорация с огромной долей бизнеса, размещенной в тектонических регионах мира: в Боливии, в Индии, в Польше. А ведь инвесторы часто смотрят телевизор и видят, как доброборядочные индуисты периодически сжигают заживо добропорядочных исламистов, а те – пускают под откос составы с добропорядочными индуистами. Ну так как: вам по-прежнему первая сделка кажется более привлекательной?

Даже если отбросить в сторону спекуляции на тему планетарной энтропии, сама двойственная реальность (Америка и Америца) бизнеса подсказывает совершенно иное движение денежной наличности. Нам всего лишь следует дополнить таблицы второй строкой с указанием возможной капитализации компании. И тогда окажется, что по первой

сделке мы имеем:

	1 год	2 год	3 год
Проект	- 2 млн	- 2 млн	- 2 млн
Капитализация	100 млн.	90 млн	85 млн.
Итого:	98 млн.	88 млн.	83 млн.

И по второй:

	1 год	2 год	3 год
Проект	+ 1 млн.	+ 1 млн.	+ 1 млн.
Капитализация	110 млн.	130 млн.	150 млн.
Итого:	111 млн.	131 млн.	131 млн.

Как вы догадываетесь капитализация в примере указана гипотетическая, да и то – в самой скромной, практически нереальной динамике. Скажем, настоящая капитализация Энрона в 1996 году составляла 8 миллиардов долларов, в 1997 году – 14 миллиардов долларов, в 1998 году – 17.5 миллиардов, в 1999 году – 21 миллиард, в 2000 году – 25 миллиардов. То есть более, чем утроилась за четыре года. Ну так как, прав был Скиллинг или нет, когда всячески поощрял усилия сотрудников компании «рыть контракты здесь и сейчас»? В краткосрочной перспективе – безусловно прав. В долгосрочной – нет. И вот тут как раз и вступает в игру второй фактор, опровергающий бытовой здравый смысл при выборе между сделкой 1 и сделкой 2.

Давайте забудем на мгновение про биржу, предположим, что ее вообще не существует. И сделаем единственную оговорку: «Жить компании отмерено.... три года!» И что же тогда получится? По первой сделке суммарное движение наличности составит – 6 миллионов, по второй +3. Кажется, комментарии излишни? Нерешенным остается маленький нюанс: «А почему это компании отмерено только три года?». Хороший вопрос. Делаем последнее уточнение: «Не компании осталось жить три года (хотя, как оказалось, и ей тоже!), а неким лицам в этой самой компании! Итак, если сделать предположение, что кто-то в

высшем руководстве Энрона обладал личной временной перспективой в 2–3 года, то выбор в пользу скорострельных сделок становится не просто логичным, а единственно возможным!

Как бы там ни было, Энрон перекраивал денежные потоки самым радикальным образом, подгоняя их под принятую стратегию: «Вся прибыль будущих периодов оприходывалась незамедлительно, даже если реальные поступления планировались через 5, 10 или 15 лет, – рассказывает Боб МакНейр, создатель компании Cogen Technologies, которую он продал Энрону за 1.1 миллиард (!) долларов. – Когда ты так поступаешь, необходимо обеспечить постоянный приток новых контрактов, потому что прибыль от предыдущих уже отражена в отчетности. Когда горизонт сужен до такой степени, создается чудовищное давление на каждого служащего компании».

Что означает на практике «чудовищное давление»? Стрессы и, как следствие, текучесть кадров. Так в Энроне все и было. Впрочем, тактика *easy come easy go*<sup>[36]</sup> замечательно служит идее массовой неразберихи, в которой так легко потерять нити событий, детали сделок и кулуарных переговоров.

Другой аспект «чудовищного давления» – перманентный вопль, повисший в воздухе офисных коридоров. Бывший «энроновец» вспоминает: «На работе все постоянно дико орало, размахивали руками и крушили столы кулаками».

Во главе этого бешеного водоворота стоял Джеф Скиллинг. А где-то за его спиной маячила тень интеллигентного «дедушки» Лея (или «паренька Кенни», кому как нравится), который по природной мягкости никогда не повышал голоса. Так и видится, как Лей удивленно стоит в сторонке и наблюдает за кипящей, ревущей, зубодробящей машиной по вышибанию денег из фондового рынка. Именно – оттуда, поскольку давно уже основные капиталы Энрона коагулировали не в джунглях Амазонии или на реке Махараштра, а на торговых площадках Уолл-Стрит. Может даже Кеннет Лей с тоской вспоминает о старых тихих и добрых временах, когда Энрон был газопроводом... Впрочем, это вряд ли, насчет тоски. Почему-то вспомнилась история совершенно иного (в

денежном масштабе) порядка, однако психологически – более чем уместная в данном контексте.

Один мой хороший знакомый, молдавский поэт и драматург (господи, ну что же может на свете быть дальше от истории Энрона, чем молдавский поэт и драматург?!) имел несчастье поддаться романтическому порыву и жениться на красивой, но очень крестьянской девушке (молдаванке, разумеется). Поскольку поэт был беден, то он перебрался жить из съемной своей квартирki в городе в родное женино село, прямо под надзор и опеку тестя. Поскольку стихосложение в народном сознании мало чем отличается от тунеядства, поэта быстренько запрягли возделывать семейный виноградник от зари до зари. Все бы ничего, можно было даже и поднабраться живительной энергии от матушки земли, подпитать музу спасительными «корнями», однако уж больно удручали поэта беспрестанные разговоры о деньгах, покупках, базаре и наваре, которые вел тесть, теща и жена днем и ночью. Без перерыва. А по правде сказать, других разговоров кроме денежных в трудолюбивой крестьянской семье вообще отродясь не велось. Короче, поэт тосковал жестоко.

И вот, как-то вечерком присел мой друг после беспросветного трудового дня перед домом на завалинке (молдаване зовут ее «приспа») вместе с тестем да за стаканчиком доброго красного вина. Хозяйский дом располагался прямо перед живописным холмом, увитым виноградной лозой. И как раз в это мгновение красное солнце садилось за горизонт. Красота, одним словом. И вот смотрит поэт, что у его тестя, этого прожженного материалиста, аж челюсть нижняя отвисла – так проняла его величественная картина заката. И тогда стало поэту нестерпимо стыдно за то, что так несправедливо относился он к родному отцу своей жены, подозревал его в мелочной меркантильности. А на самом деле: вот сидит крестьянин после тяжких трудов земных и наслаждается магией заходящего солнца, может, даже в голове его складываются неумелые но обезоруживающие своей искренностью поэтические строки! Так что поэт прослезился и уже был готов попросить прощения у своего тестя, а тот вдруг как подскочит, да как заорет: «Иоане, ну-ка беги скорее в сарай, хватай топор! В нашем винограднике,

вишь – там, на самом верху холма, какая-то сука воровская промышляет! Щас мы ему покажем!».

К чему это я? Да к тому, что большие у меня сомнения по поводу переживаний Кеннета Лея из-за утраченной девственности родной компании. Особенно при заработной плате в 1.4 миллиона долларов в год и гарантированном бонусе еще в 7 миллионов. Это не считая акций на более, чем сто миллионов. В таком положении по прошлому не тоскуют, в колокол не бьют, а виноградник защищают стеной при первом намеке на покушение со стороны.

Однако пора отложить в сторону эмоциональные оценки. Давайте проследим хотя бы поверхностно, как проходило в умелых руках Джефа Скиллинга превращение производящей компании в торговую.

Первым делом с приходом Скиллинга в Энрон создается Газовый Банк (Gas Bank) – программа, позволяющая потребителям природного газа фиксировать долгосрочные поставки по заранее оговоренным ценам. Узнаете, откуда ветер дует? Правильно. Перед нами тонкая вариация на тему торговли фьючерсными контрактами. Правда, называется это другим именем. Но это еще один фирменный знак Энрона: в этой компании бесчисленное количество финансовых схем, бухгалтерских проводок и трейдинговых операций назывались не своими именами, а иначе. Например, за три года существования скандального сателлита Chewco<sup>[37]</sup>. Энрон неоднократно переводил туда деньги, которые по своей сути являлись чистой воды материальной компенсацией задействованных в схему физических лиц (в первую очередь, Майкла Коппера).

Скажем, в декабре 1998 года на счет Chewco поступил платеж от Энрона на сумму в 400 тысяч долларов. Как указано в расследовании, проведенном под эгидой Уильяма Пауэрс, «Совершенно неясно, какие законные основания были у этих компенсаций, как определялся размер платежей, и что вообще такого сделал Коппер и Chewco, чтобы заслужить эти деньги». Короче говоря, знаете, как назывались эти 400 тысяч долларов в различных документах отчетности? Представьте себе, что в разных местах они назывались по-разному: то restructuring fee (платеж по реструктуризации), то amendment fee (корректирующая плата),

а то вообще nuisance fee (ошибочная выплата). И в самом деле, нельзя же назвать эту транзакцию своим собственным именем – откат? Или вот другой случай из того же эпоса с Chewco: под завязку Энрон решает избавиться от Chewco и выкупить его долю. В марте 2001 года было подписано Соглашение о Приобретении доли Chewco на общую сумму 35 миллионов долларов, которые состояли из:

- 3 миллионов долларов компенсации Chewco живыми деньгами;
- 5.7 миллиона долларов «на покрытие требуемых платежей, полагающихся Энрону»;
- 26.3 миллиона долларов на покрытие кредитных обязательств Chewco перед инвестиционным партнерством JEDI.

Тут все понятно, кроме этих «требуемых платежей» (required payments) на сумму в 5.7 миллиона. Знаете, как называется этот платеж в самом Соглашении о Приобретении? Breakage Costs – расходами в связи с упразднением партнерских отношений! Здесь даже вежливый сверх всякой разумной меры Пауэрс потерял терпение и указал в сноске: «Существуют доказательства того, что это расплывчатое определение платежа (breakage costs) было использовано для того, чтобы отвлечь внимание Андерсена<sup>[38]</sup>, который проводил аудит этой сделки». Далее Пауэрс делает две замечательных ремарки: «Поскольку Андерсен не позволил нам просмотреть документацию от 2001 года либо побеседовать с его служащими по данному вопросу, мы не знаем, в чем заключалась аудиторская проверка». И далее: «В отчетности Энрона указано, что по сделке с выкупом доли Chewco аудиторской фирме Андерсен было выплачено 25 тысяч долларов».

Так что, как хотите, так и понимайте эти «требуемые платежи» и «расходы в связи с упразднением». Ясность полная лишь с Андерсеном: дали 25 штук и можете называть Левиафаном хоть козла, хоть антилопу.

Итак, смещение акцентов в Энроне в сторону финансового трейдинга началось с Газового Банка. Следующим шагом Скиллинга стало активное финансирование сторонних нефтяных и газовых разработчиков. Тем самым Энрон подтвердил серьезность своих намерений не просто пощипать травку на новом сочном пастбище, но создать

многопрофильную структуру для замкнутого трейдингового цикла: с одной стороны, Энрон создавал площадку для торговли финансовыми инструментами, а также самостоятельно эти новые инструменты формировал (все те же фиксированные долгосрочные поставки газа), с другой – завязывал на себя (с помощью программ финансирования) потенциальных поставщиков сырья, а также будущих участников самих трейдинговых операций. Третье направление деятельности Энрона на этом пути – активное привлечение институциональных инвесторов (в первую очередь пенсионные фонды) в трейдинговые операции и совместные энергетические проекты. И все это на фоне энергичного лоббирования дерегуляции.

Хочу завершить психологический портрет Скиллинга одним, на первый взгляд, малозначительным эпизодом. Вот небольшая цитата из восторженной статьи, опубликованной в журнале «Worth» в самом начале 2001 года: «Каждое утро Энрон транслирует корпоративные новости по высокочастотным мониторам, вмонтированным прямо в стены лифтов. На днях 47-милетний генеральный директор попросил своих подчиненных проголосовать на корпоративном веб-сайте по одному чрезвычайно важному делу: стоит ли ему сбрить свою бороду или нет? Такая находка в стиле Уэйна<sup>[39]</sup> символична для понимания механизма принятия решений в Энроне. Также как и Уэйн, который интересовался мнением своих телезрителей по поводу рок-групп и прочих бытовых тем, Скиллинг привлекает рядовых сотрудников к решению текущих проблем. Кстати, по поводу лица: три четверти проголосовало за сохранение бороды. И так же, как и Уэйн, последнее слово в шоу остается за Скиллингом: бороду он все-таки сбрил».

Удивляет какая-то неизбывная атрофия души всех задействованных персонажей: и гомерически тупого журналиста (Рандэлл Лэйн, если кому-то интересно), и безнадежно ослепленных рядовых сотрудников Энрона, и дьявольского Скиллинга, смакующего тонкие формы унижения и издевательства над подчиненными ему людьми. Если при этом все усматривают в откровенно пародийном голосовании модель принятия корпоративных решений, до остается печально вздохнуть: «О, батенька, как у вас тут все запущено!» И поставить диагноз: «Новый штамм на тему



контаминации Америки и Америкы в сознании обитателей зазеркального мира».

## Глава 5. Инкуб и Асмодей

Инкуб – бес в обличье мужчины, соблазняющий спящих.

***Умберто Эко. Глоссарий к «Имени розы»***

Действительный же демон блуда и князь инкубата и суккубата называется Asmodeus (Асмодей), а в переводе – «носитель суда».

***Яков Шпренгер, Генрих Крамер.  
«Молот ведьм»***

Скиллинг не пришел в Энрон один. Он нашел Эндрю Фастова. И как отмечают дотошные журналисты, не просто «нашел», а «hand-picked» – извлек путем тщательного «ручного» отбора. Этот отбор имел самые трагические последствия для Энрона: все, что случилось потом с компанией – дело рук Фастова. Так ли это на самом деле? Пожалуй, рискну сделать крамольное предположение<sup>[40]</sup>: Фастов сыграл в деле уничтожения Энрона всего лишь роль мелкого беса-инкуба, тогда как подлинный Асмодей – Скиллинг. Почему-то от летописцев Энрона ускользает постоянный рефрен, которым Фастов сопровождал все свои финансовые удары: «Скиллинг уже в курсе и одобрил». Тем самым Энди сразу же ставил себя в роль послушного исполнителя. Соблюдал иерархию, так сказать. С другой стороны, подставлять ничего не подозревающего руководителя – старый и хорошо изученный прием производственных жуликов средней руки. Но Энди Фастов не жулик средней руки, он – юный финансовый гений, явленный миру. К тому же

нет ни малейшего сомнения, что сами финансовые схемы и махинации рождались именно в голове Фастова. Скиллингу просто не хватило бы ума придумать такое (то самое, что журнал CFO восторженно окрестил «новаторскими финансовыми техниками»). Правда, Скиллингу хватило ума дергать за ниточки, стоя за кулисами, причем так искусно, что сегодня все камни сыпятся в основном на Фастова.

Только не подумайте, что Энди Фастов эдакий беззащитный чудак не от мира сего, для которого чистота научного эксперимента важнее материальных вознаграждений. В компании за ним прочно закрепилась репутация высокомерного хама: «Он был страшно агрессивен, – рассказывает Джефф Шанкман, бывший исполнительный директор подразделения Enron Global Markets, – Энди был самым агрессивным человеком в компании. Я кажется уже сказал, что он был агрессивным?».

Вспоминает Даг Атнип, хьюстонский адвокат: «Метод работы Энди – превращать жизнь людей в ад до тех пор, пока он не получал от них то, что ему было нужно. Он постоянно делал неуместные и издевательские замечания в адрес всей группы сотрудников по поводу их неумения работать». Часто Фастов выходил из себя и принимался кричать и стучать кулаками по столу: «Но вы же должны понимать, что в Энроне была такая корпоративная культура, а Энди просто ее воплощал», – заключает Атнип.

Позволю себе не согласиться с последним утверждением: в Энроне никогда не было такой культуры до появления Скиллинга и Фастова (это при ком? Уж не при ласковом ли дедушке Лее?). Так что именно этим персонажам хьюстонская корпорация обязана атмосфере истерии, которая так и не выветривалась уже до самого последнего вздоха.

Справедливости ради скажем, что хамил Фастов исключительно на работе. В быту это был тихий семейный паренек, чередующий преподавание в ханукальной школе с кружечкой пива, раздавленной в компании соседей. Как умилялась соседка Фастова по роскошному пригороду Саутхэмптон Плэйс: «Он – очень и очень милый молодой человек».

Не стоит однако удивляться мнимому раздвоению личности Фастова: Энди всегда умел сочетать несочетаемое, не даром в его биографии

видное место занимает служба в качестве финансового председателя хьюстонского музея холокоста. Кстати, наверняка именно там Фастов впервые и познакомился с Кеннетом Леем: гендиректор Энрона и его супруга Линда прославились в округе энергичной и щедрой поддержкой этого мемориального комплекса.

Энди родился в Вашингтоне и вырос в Нью-Джерси. Окончил университет Тафтса по специальностям экономика и китайский язык, затем получил магистерское звание управленца в Школе менеджмента Келлогг при Северо-западном университете. Забавно, что дотошные журналисты «Houston Chronicle» не поленились проштудировать сайт учебного заведения, где вывешен список известных выпускников, однако Фастова в нем не оказалось. Наверное, школа просто стесняется Энди. Или не держит за знаменитость.

А если честно, то журналисты любят Фастова. Неустанно восхищаются его эрудицией, передают из газеты в газету знаковые байки на тему всесторонней одаренности финдиректора Энрона. Чего стоит история про то, как в 1997 году мимо пролетала комета Хейл-Боппа, а неумимый Фастов отправил письмо в Европейскую Южную Обсерваторию с наездом по поводу видимых искажений в хвосте астрономического тела (мол, рассчитали одно, а получилось другое). И зачем, спрашивается, отправил письмо? «Наверное, чтобы все знали, какой он умный», – позлорадствует скептик. «Потому что искренне переживал нестыковку теории с практикой», – посочувствует оптимист.

Как только началось расследование дела Энрона, Фастов, засвеченный по полной программе, тут же стал для обывателя козлом отпущения, а вся могучая братия средств массовой информации включилась в яростную кампанию по отбеливанию Энди. 11 декабря 2001 года Комитет по Энергетике и Торговле, проводивший расследование банкротства Энрона, пригласил Фастова на заседание, а тот взял, да и не явился. И тут же по стране пронесся слух: бывший финдиректор Энрона бежал в Израиль! Основанием для такого предположения послужила информация от источника, близкого к Энрону, о том, что Фастов в срочном порядке приобрел авиабилеты. Ну и, конечно, обильная история прецедентов.

Дело принимало серьезный оборот, поэтому адвокат Фастова Крэг Шмайзер немедленно задействовал самую что ни на есть «тяжелую артиллерию» – бронебойную карту антисемитизма: «Он тут... и вовсе никуда не уезжал. Вчера Энди преподавал ханнукальный урок, а затем заглянул в мой офис. Конечно, он пытается свести появления на публике до минимума – ему же постоянно поступают угрозы физической расправы. Его семья подвергается антисемитским оскорблениям. Как вы понимаете, все это не способствует желанию попадаться чаще на глаза, чем он это делает». И снова перед нами вместо одного человека – два, даже и не знаешь, что думать: то ли богобоязненный затюканный семьянин, то ли наглый инкуб, лишивший полстраны пенсионного обеспечения<sup>[41]</sup>.

Однако вернемся к истокам. Перед тем, как оказаться в Энроне, Фастов работал в чикагском Континентальном банке, причем дослужился до должности старшего управляющего в отделе секьюритизации активов (Asset Securitization Group). Запомни, читатель, это первое волшебное слово – секьюритизация! В последствии Фастов неоднократно задействовал свою любимую игрушку в Энроне, так что нам предстоит еще неоднократно разбираться, с чем едят эту штучку.

Энди Фастова протолкнула в Энрон его супруга (и в дальнейшем – активная соратница по гешефтам) Лия Вайнгартен, которая работала в компании на различных финансовых должностях, пока не уволилась в 1997 году в ранге помощницы казначея. Впрочем, должность Лии для трудоустройства Энди мало что значила: главное – семья Вайнгартенов обладала огромным влиянием в Хьюстоне и далеко простирающимися связями. Знакомая история – впрочем, все, как и везде.

Очутившись в Энроне Энди принялся завораживать Скиллинга и его окружение своим умением «строить схемы»: талант пришелся ко двору и в возрасте двадцати восьми лет Фастов уже директор отдела по работе с клиентами (Account Director) в подразделении Enron Capital & Trade Resources Corp. (ECT). Ну а дальше его карьера развивалась вовсе умопомрачительно:

**1990–1993:** Директор отдела по работе с клиентами, ECT

**1993–1995:** Вице-президент, ECT

**1995–1997:** Генеральный менеджер, ECT

**1997–1998:** Старший вице-президент, Enron Corp. (головная компания Энрон)

**1998–1999:** Старший вице-президент и финансовый директор, Enron Corp.

**1999 – октябрь 2001:** Исполнительный вице-президент и финансовый директор, Enron Corp.

Если ты, читатель, разбираешься в корпоративной механике, то ответ на вопрос «Возможно ли такое восхождение за такой срок?!» появится в голове молниеносно: «Нет!». А вот Энди удалось. Однако правильная постановка вопроса («Возможно ли такое восхождение при совершенно определенном влиянии со стороны?») все сразу ставит на свои места.

В любом случае назначение Фастова в ECT было правильным, поскольку это подразделение Энрона как раз и занималось всем спектром трейдинговых операций: финансовые услуги производителям и конечным потребителям энергетического сырья, форвардные контракты, своп-соглашения и управление рисками. И именно здесь Энди оказался в своей профессиональной тарелке.

Итак, получив зеленый свет от Скиллинга при благожелательно-умильном одобрении бабушки Лея, Энди Фастов впился в пропахшее газом тело Энрона и с головой ушел в реализацию главной идеи-фикс своей жизни: быть сделанной сказкой. Иными словами превращать материальные активы в ценные бумаги. Эта программа развивалась в двух направлениях: Энрон стал распродавать непрофильные активы и одновременно создавать сложные финансовые инструменты, чтобы затем торговать ими наравне с живым газом и электроэнергией.

И все же не стоит кривить душой: программа Фастова в тот момент идеально соответствовала потребностям Энрона, который изнывал от текущих долговых обязательств и нуждался в неиссякаемом потоке наличности для выплаты процентов. А продажа активов и новых биржевых инструментов безусловно считались первостатейными источниками такой наличности. Скиллинг был горд за своего протеже:

«Нам был нужен кто-то, кто мог переосмыслить финансовую структуру Энрона с головы до ног. Причем этот человек не должен принадлежать прошлому – ведь вчерашней промышленности больше не существует. У Энди есть ум и молодецкая удаля для нового мышления», – заявил он в одном из интервью.

Самое время разобраться с вопросом: «Откуда же взялись эти долговые обязательства Энрона?» Оказывается, от дурной наследственности. Уж очень не повезло ему с родителями. Мы помним, что папу звали InterNorth, а маму Houston Natural Gas (председателем правления которой и был Кеннет Лей). С мамой все было в порядке: «Когда Лей пришел в HNG (в 1984 году – С.Г.), она уже была одной из самых успешных предприятий в Хьюстоне, членом Нью-Йоркской фондовой биржи с большими запасами газа и политическими связями», – вспоминает Камерон Пэйн, бывший казначей компании Gulf Oil. Подкачал как раз папа InterNorth. Дело было так.

Когда InterNorth слился (вернее – поглотил) компанию Кеннета Лея, это явилось актом корпоративной камасутры, но уж никак не проявлением чистой любви. По большому счету не было даже и камасутры, а так просто – с перепугу! Незадолго до этого миннеапольский магнат Ирвин Джэкобс положил глаз на InterNorth и одним махом скупил крупный пакет его акций. Как правило, такой поступок становился первым шагом на пути к насильственному поглощению. И InterNorth струхнул не на шутку. В самом деле, для кондовых производителей-газовиков такой расклад не сулил ничего хорошего: если у кого-то есть сомнения на этот счет, то стоит пересмотреть культовый фильм «Уолл-стрит»: помните бессердечного биржевого спекулянта Геко (в исполнении Майкла Дугласа) и то, как он надругался над добропорядочной авиакомпанией? Ну точь-в-точь история про InterNorth и Джэкобс. Вернее, так мерещилось InterNorth, но об этом чуточку позже.

Короче говоря, у InterNorth сперло дыхание, он ринулся на судорожные поиски так называемого «белого рыцаря» – дружественной компании-избавительницы – и вышел на Houston Natural Gas: как-никак те были из своих, из газовиков. Одна из популярных тактик

противоборства насильственному поглощению – подсунуть обидчику «отравленную пилюлю», то есть перегрузить собственную компанию долговыми обязательствами до такой степени, чтобы сделать насильственное поглощение непривлекательным. Так и поступил InterNorth: на переговорах с Кеннетом Леем соглашался на все условия, не торговался и очень торопился. Как потом издевался Ирвин Джэкобс, потирая руки: «Если только люди во что-нибудь поверят, то в конце концов дотянутся до звезд». В итоге за слияние с HNG InterNorth отстегнул 2.3 миллиарда долларов – огромную премию сверх того, что стоила HNG на тот момент. Да и Кенни Лей не продешевил в личном плане: став во главе новорожденного Энрона, он выбил себе такую зарплату, что через год занял пятое место в рейтинге самых высокооплачиваемый генеральных директоров Америки.

Совокупность испуганных телодвижений InterNorth привела к тому, что на плечи ребенка Энрона легли долговые обязательства в размере 5 миллиардов долларов (!), а по этим обязательствам набегало 50 миллионов долларов процентов ежемесячно!

Теперь самое смешное (или грустное, если призадуматься): Ирвин Джэкобс никогда не собирался поглощать InterNorth! Джэкобс просто гениально рассчитал всю партию наперед и умышленно создал видимость насильственного поглощения, справедливо полагая, что InterNorth со страху наделает глупостей и объединится с кем-нибудь, переплатив втридорога. Зачем это было нужно Джэкобсу? А затем, что после слияния InterNorth и HNG у него автоматически образовался солидный пакет акций Энрона, распухший сверх меры в результате искусственного завышения стоимости акций новорожденного. Так что Энрону пришлось отсылать Джэкобсу «зеленое письмо» – заплатить 240 миллионов долларов сверх текущей котировки своих акций, лишь бы выкупить его пакет. Блестящая двухходовка со стороны биржевой акулы и бездарное расточительство газовиков.

Но и это еще не все: для того, чтобы рассчитаться с Джэкобсом были позаимствованы 230 миллионов долларов из пенсионного фонда сотрудников компании! В этом фонде образовался излишек сверх обязательного федерального минимума – вот его-то и пустили в дело.



Глядя на то, как 16 лет спустя Энрон кинул и остальные пенсионные фонды Америки, начинаешь понимать, что речь идет не о своеволии Энди Фастова, а о дурной наследственности компании в целом.

Как бы там ни было, с самого первого дня своего существования Энрон отчаянно боролся с унаследованным долгом, распродал активы и вступал в рискованные скорострельные сделки. На эту самую амбразуру и бросили Фастова. И правильно сделали, потому что ему это чертовски нравилось. Еще бы: ведь живые активы – не та священная корова, которой поклонялись Энди и его покровитель Скиллинг. Их влекла виртуальная Америка или, попросту говоря, приоритет отдавался рыночной капитализации, а не материальным активам.

«Когда я пришел в 1990 году, капитализация Энрона составляла три с половиной миллиарда долларов. Сегодня (в октябре 1999 года – С.Г.) у нас около 35 миллиардов и это почти без дополнительной эмиссии. Мы дали прибыль нашим инвесторам, нарастили баланс, удержали стабильный рейтинг агентств и добились низкой себестоимости капитала», – хвастался Энди в интервью журналу CFO, назвавшего его лучшим финансовым директором года (The Finest in Finance в категории «структуризация капитала», Capital Structure Management).

Навострил меня бес проверить годовой баланс Энрона за 1990 и 1999 годы по двум названным позициям – капитализации и эмиссии:

	Общая капитализация (Total Capitalization)	Акции на руках акционеров (Shares Outstanding)
1990	4.9	202
1999	21	716

Получилось весело: ни одна цифра, названная звездным финдиректором Энрона, не соответствует действительности: капитализация компании в 1990 году не 3.5 миллиарда долларов, а почти 5, а в 1999 году, мягко говоря, не 35 миллиардов, а 21, и если рост эмиссии с двухсот до семисот миллионов акций (в три с половиной раза!) – это «почти без эмиссии», то как должна выглядеть настоящая эмиссия?

Все бы можно было списать на простительную контаминацию (ну забыл человек, с кем не случается?), да уж больно тенденция бьет в глаза: в 1990 цифра занижена, а в 1999 – наоборот завышена. Потом подумал: ну не может финансовый директор крупнейшей корпорации не знать своих цифр! Что-то тут не так. Пересмотрел баланс еще раз, перечитал интервью и неожиданно понял – Энди Фастов просто передернул! Вот смотрите: когда он говорит о 1990 годе, то четко называет строку баланса – market capitalization (рыночная капитализация), а в следующей фразе употребляет расплывчатый оборот «today we're around \$35 billion». Что это за такое «сегодня у нас есть»? А вот что: во всем балансе за 1999 год есть только одна цифра, которую хоть как-то можно принять за 35 миллиардов – это общая сумма активов компании (total assets), которая составляла 33,38 миллиарда долларов! Где 33, там и 35, все-таки не 21. И самое замечательное, что «сумма активов» соответствует общей стоимости имущества, а, значит, запросто может подходить под фразу «сегодня у нас есть».

Да, высший пилотаж, ничего не скажешь: сперва называется одна статья отчетности, потом – совершенно другая, но делается это так, что комар носа не подточит. Вот оно – тонкое мастерство *Geschäftsmachen*. Такому не научишься в университете Тафтса и школе менеджмента, это – природный талант. От бога.

Но самое главное, что Энди Фастов замечательно рассчитал, что нормальные люди ничего сверять и считать не будут, а от интервью у них останется лишь светлое чувство уверенности в завтрашнем дне и благодарности за неустанную заботу менеджмента о рядовых тружениках биржевого труда – малых инвесторах Энрона. Именно интервью Фастова и рожденное им «светлое чувство» вошли в историю реальной Америки, а скучные цифры годового отчета – это скучная иллюзия Америки.

Я не оговорился? Ничего не перепутал? В том-то и дело, что нет! Перед нами – основная претензия современного мифотворчества: подменить реальность фантазией, а действительное – желаемым. Тем самым иллюзорная по своей природе Америка одним прекрасным утром

проснулась реальностью, а реальная Америка оказалась задвинутой на задворки общественного сознания.

## Глава 6. Первый Кактус

Камни, пески, кристаллы, кактусы – все это вечно и вместе с тем эфемерно, нереально и оторвано от своих субстанций.

*Жан Бодрийяр. Америка*

Мы подошли к переломному моменту в истории Энрон: в 1991 году Эндрю Фастов впервые опробовал смелую финансовую схему, которая впоследствии стала главным инструментом виртуализации отчетности.

Конечно, Фастов ничего революционного не изобрел, а лишь позаимствовал идею у других мастеров гешефта. Как бы там ни было, благодаря этому заимствованию у нас сегодня появилась возможность покопаться в деталях сделок того периода: дело в том, что некий нью-йоркский схемотехник Бернард Глатцер подал в свое время в суд на банкиров Энрона, обвиняя их в воровстве его бизнес-модели. И хотя в 1997 году Глатцер дело проиграл<sup>[42]</sup>, Энди Фастова вызывали для дачи свидетельских показаний, откуда общественность и узнала подробности.

Надо сказать, что у Энрона постоянно возникали проблемы с авторским правом: какую сделку не возьмешь, оказывается и она была позаимствована на стороне. Скажем, тот же Газовый Банк, авторство которого приписывается Джефу Скиллингу. На самом деле идея и разработка проекта принадлежала Джеральду Беннетту, руководителю отдела газопроводов Энрона. В 1989 году Скиллинг (тогда еще консультант компании McKinsey & Co) пришел к Беннетту, внимательно его выслушал, а затем изложил идею Газового Банка руководству Энрона. В результате Ричард Киндер, президент Энрона, пригласил Скиллинга на постоянную работу в компанию.

Джеральд Беннетт как никто другой знал, что для бесперебойной работы газопроводов Энрона принципиально важно, чтобы у основных потребителей – коммунальных хозяйств – были долгосрочные

соглашения с производителями о поставках газа по фиксированным ценам. Однако производители вовсе не были заинтересованы в долгосрочных контрактах, поскольку цены на газ менялись чуть ли не каждый день и стандартный договор редко превышал 30 дней.

«Почему бы Энрону самому не создать газовые резервы и не заключить долгосрочные соглашения с потребителями напрямую?» – такова была идея Беннетта, подхваченная и с энтузиазмом воплощенная Скиллингом в Газовом Банке. Но для этого сначала требовалось приобрести газ у поставщиков, а те не очень-то и спешили играть в песочнице тexasского парвеню.

И тогда корпоративный гений Энрона породил вариацию на тему бессмертного «утром – деньги, вечером – стулья». Дело в том, что поставщики энергосырья постоянно испытывали недостаток в наличности, и Энрон решил: «Мы их заочно профинансируем, а за это впоследствии получим часть их газовых резервов в оговоренные сроки!».

Поскольку деньги платились вперед, Энрон заранее знал цены, по которым он получит газ от поставщиков, независимо от капризной рыночной конъюнктуры и показателей выработки производителей. Теперь можно было делать наценку и с выгодой для себя заключать долгосрочные соглашения с коммунальными хозяйствами.

Оставалось дело за малым – найти деньги для финансирования этих самых производителей. Первое, что приходит в голову: взять кредит в банке. Второе: раскошелиться и заплатить из собственного кармана. К сожалению оба варианта не подходили, поскольку и в том и в другом случае приходилось вешать на баланс задолженность (кредиторскую – в случае с банком, или дебиторскую – если производителей газа профинансирует сам Энрон), а баланс Энрона и так лопался от долговых обязательств. По признанию самого Фастова: «Если компания подобная Энрону показывает слишком большие долговые обязательства в своем балансе, агентства понизят кредитный рейтинг Энрона».

В этом кредитном рейтинге – ключ к пониманию всей истории Энрона, как ее взлета, так и сокрушительного падения. Поэтому уместно потратить несколько минут и познакомиться поближе с этим объектом

почитания, поклонения, вождения и максимального напряжения корпоративных сил Америки.

Кредитный рейтинг присваивается долговым обязательствам компаний для того, чтобы дать рядовому инвестору общее представление о степени риска при вложении в эти бумаги. В качестве недостижимого идеала берется долг правительства США и его федеральных структур, поскольку все свято верят в невозможность банкротства Дядюшки Сэма. По большому счету, так оно и есть, потому что Дядюшка Сэм самостоятельно печатает деньги, и сомневаться в том, что он расплатится по долгам, не приходится: допечатает и отсчитает. Впрочем, до столь заурядного по российским меркам расклада еще никогда не доходило: правительство США всегда исправно платило по долгам. Другое дело, что происходит это за счет выпуска новых долговых обязательств, но это уже особый разговор.

Рейтинг присваивают специальные агентства. Самых известных – два: Standard & Poor's и Moody's:

Standard & Poor's	Moody's	Значение
AAA	Aaa	Самое высокое качество
AA	Aa	Высокое качество
A	A	Высокий средний класс
BBB	Baa	Средний класс
BB	Ba	Содержит элементы спекуляции
B	B	Чисто спекулятивные
CCC & CC	Ca	Вероятность невыполнения обязательств
C	Ca	Невыполнение обязательств с частичной компенсацией
DDD - D	C	Абсолютное невыполнение обязательств

Рейтинги от трех А до трех В считаются инвестиционным классом (investment grade), а ниже – рискованным капиталовложением (speculative).

Снижение рейтинга почтенной компании – всегда большое горе, особенно если эта компания оперирует на сырьевом рынке, где приходится постоянно брать займы и давать в долг. Ведь чем выше рейтинг, тем ниже процентная ставка по обязательствам. Теперь понятно, почему Энрон так щепетильно относился к вопросу

поддержания своего рейтинга инвестиционного класса, и всячески избегал лишних кредитов.

Итак, Энрон ломал голову над тем, где взять денег для финансирования производителей газа да так, чтобы при этом не испортить себе кредитный рейтинг. Вот тут-то «whiz kid»<sup>[43]</sup> Энди Фастов и вспомнил свое любимое слово – секьюритизация! С тех пор – с 1991 года – эта штука уже ни на миг не исчезала из лексикона Энрона, поэтому, хочется нам или нет, но придется скрепя сердце в ней разобраться.

Если спросить ответственного банковского работника о том, что такое секьюритизация, то он преисполнится чувством собственного достоинства и, скорее всего, ничего не ответит: все равно, мол, не поймете! И будет отчасти прав, потому что секьюритизация сегодня – это такая модная священная корова, затянутая дымкой таинственности и подпускающая к себе исключительно посвященных жриц-доярок. Однако, как заметил один из крупнейших экспертов в этой области Тим Николл: «Непосвященным секьюритизация представляется страшно запутанным делом. Однако, узнав об основных принципах ее действия, большинство клиентов начинают удивляться – из-за чего вышел весь сыр-бор?».

Поскольку мы не работаем в банке, то и разбираться с секьюритизацией будем без должного пиетета. Итак, секьюритизация – это чрезвычайно эффективный способ получить финансирование под любую дебиторскую задолженность. Для читателей далеких от бухгалтерских весей, поясню, что дебиторская задолженность – это, попросту говоря, предстоящие денежные поступления. Таковыми могут быть деньги за аренду домов, машин, предоставленного займа, использование кредитных карт, эксплуатацию свечного заводика, наконец, продажу газовых резервов, как в случае с Энроном.

Таким образом секьюритизация – это альтернатива банковскому кредиту, когда либо нет желания его брать, либо банк сам не дает. В последнем случае секьюритизация получает особую привлекательность в условиях российской действительности.

Теперь механика процесса:

1. Компания, задумавшая получить финансирование путем секьюритизации, (она называется originator – создатель) аккумулирует активы, которые будут в дальнейшем обеспечивать денежные поступления, в один большой портфель и затем продает этот портфель третьему лицу<sup>[44]</sup>. Обратите внимание, именно продает, а не передает внаем или временное пользование. Это очень важное условие, которое называется bankruptcy remote transfer – нейтрализация фактора банкротства. В самом деле, после продажи активов целевой компании их судьба больше не зависит от судьбы создателя: даже если он полностью разорится, выведенные активы останутся в целостности и сохранности.

2. С этого момента главным действующим лицом, держателем портфеля активов, выступает уже это третье лицо, которое называется – Special Purpose Entity (SPE), целевой компанией<sup>[45]</sup>. Целевая компания создается специально под данный проект, на то она и целевая. Поскольку активы целевой компании не подарили за красивые глаза, то за них следует расплатиться с создателем. А денег, как вы понимаете, у SPE нет. Поэтому она подготавливает эмиссию собственных ценных бумаг – обычно это долговые обязательства различного типа облигаций или векселей, обеспеченных – правильно! – предстоящими денежными поступлениями от купленных у создателя активов.

3. Следующий – наверное самый важный – этап секьюритизации: получение кредитного рейтинга для новых ценных бумаг. Очевидно, что если высокий рейтинг не будет обеспечен, то никто покупать долговые обязательства целевой компании не будет, и вся схема обрушится, не дожив до победного конца.

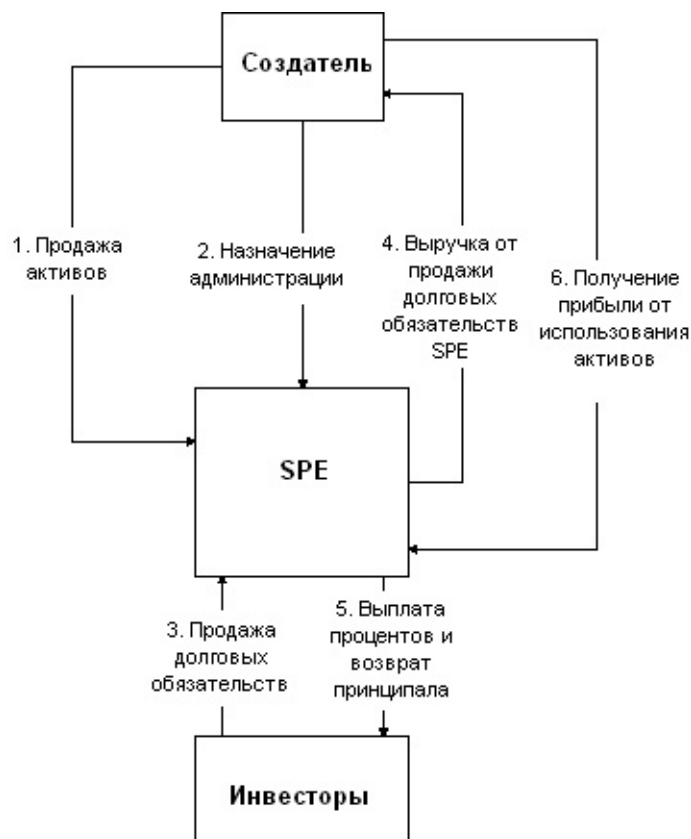
4. Итак, достойный кредитный рейтинг получен и долговые обязательства SPE попадают на рынок ценных бумаг, где их приобретают, как правило, рядовые инвесторы. В зависимости от того, как целевая компания увязывает денежные поступления от активов с тем, что она наобещала инвесторам по своим долговым обязательствам, эти обязательства делятся на транзитные<sup>[46]</sup> и платежные<sup>[47]</sup> сертификаты. В первом случае выплаты по долгам



напрямую увязаны с денежными поступлениями от активов и целевая компания выполняет роль простого координатора потоков. Во втором случае, целевая компания проявляет творческую смекалку: собирает поступления от активов и реинвестирует их в какой-нибудь еще проект или другие бумаги, так что расплачивается она с инвесторами уже доходами с этих новых сделок.

5. Заключительный победный аккорд: выручку от продажи своих ценных бумаг целевая компания передает создателю и тем самым расплачивается за проданные активы. Тут, думаю, уместно заметить, что с самого начала создатель не терял контроля над активами: хоть он их и продал в подставную (будем называть вещи своими именами) целевую компанию, однако тут же получил субконтракт от этой целевой компании на управление активами. А вы разве сомневались?

Нагляднее всего представить секьюритизацию в виде простенькой диаграммы:



Остается два нерешенных вопроса: что привлекательного находят в секьюритизации инвесторы, которые покупают долговые обязательства целевой компании? И: зачем вся эта кутерьма понадобилась компании-создателю?

С инвесторами все просто: во-первых, они покупают облигации с чистым сердцем, поскольку точно знают, какими активами эти ценные бумаги обеспечены. Ведь создатель со всеми своими долгами, проблемами, сторонними обязательствами и прочей головной болью с самого начала был выведен за скобки, когда продал активы целевой компании! А у самой SPE вообще все лежит на поверхности: никаких боковых сделок, левых гешефтов, ничего кроме известных активов. Но, самое главное: облигации целевой компании получили хороший кредитный рейтинг, так что можно смело вкладывать деньги в такую прозрачную схему. Наконец, последнее: обычно долговые обязательства целевых компаний оформляются по всем правилам модного сегодня «структурированного финансирования». А это означает, что ценные

бумаги делятся на категории, исходя из принципа: «Чем выше риск, тем выше доходность». Поэтому выпускаются секьюритизированные сертификаты старшей, средней и младшей категории<sup>[48]</sup>, а также облигации с фиксированной и плавающей процентной ставкой. Тем самым, инвестор может подобрать такую ценную бумагу, которая наилучшим образом подходит ему по темпераменту, терпимости риска и т. п.

Впрочем, все это, конечно, от лукавого и безрисковость секьюритизации – такая же иллюзия, как и все остальное на фондовом рынке. Более того, иллюзия эта вдвойне опасна, поскольку прячется именно за уверениями (и всеобщей убежденностью) в особой надежности сделок такого типа. Конечно специалисты прекрасно обо всем осведомлены, поэтому в кулуарах по большой дружбе расскажут вам о десяти доказательствах того, что «Титаник» был образцом секьюритизации:

1. Когда все начиналось, никому и в голову не могло прийти, что у корабля есть слабые стороны;
2. Несмотря на все заверения в абсолютной непотопляемости, «Титаник» пошел ко дну очень быстро;
3. Спасти удалось лишь горстке самых богатых пассажиров;
4. Конструкция корабля казалась броневой;
5. Никто даже не догадывался, в чем заключался риск круиза;
6. Катастрофа случилась ночью, когда в Лондоне все спали;
7. Не нашлось ни одного человека, который бы следил за возможной опасностью;
8. Было потрачено много сил на то, чтобы вытащить «Титаник» из воды;
9. Те, кому все-таки удалось заработать денег, не имели к первоначальной сделке никакого отношения;
10. Несмотря на катастрофу, все по-прежнему продолжают плавать на кораблях.

Привлекательность секьюритизации для создателя, на первый взгляд, не столь очевидна. Но только на первый взгляд. И лишь до тех пор, пока

мы не сделаем одно маленькое предположение: а что если активы, которые в самом начале создатель продал целевой компании, ему не принадлежали? Он лишь собирался их приобрести, да вот денег не хватало? А ведь именно так и обстоят дела в большинстве примеров секьюритизации! Предположим, вы хотите купить машину, чтобы затем заняться на ней частным извозом. И, как водится, денег на машину у вас нет. Тут-то на помощь и приходит секьюритизация: вы пишете долговые расписки примерно такого содержания: «Я обязуюсь ежемесячно выплачивать 10 долларов в течение трех лет, а по окончании этого срока вернуть саму одолженную сумму» и продаете их своим друзьям и знакомым по 1000 долларов за штуку. Причем знакомые, думаю, долго колебаться не будут, поскольку знают вас как работающего человека и имеют все основания предполагать, что на извозе вы легко заработаете требуемую сумму. Да к тому же и условия сделки хороши: 12 % годовых. На вырученные средства вы приобретаете машину без всякого там банковского кредита, для которого наверняка потребуют залог в виде самой машины, дома или жены.

Точно такая же ситуация сложилась у Энрона: на начальном этапе у него не было ни денег для финансирования поставщиков газа, ни самих газовых резервов (которые, как вы помните, предоставлялись Энрону не до, а после финансирования). Получалось. Что схема секьюритизации просто напрашивалась сама собой. И за дело взялся Энди Фастов.

Первый блин вышел комом. Проект, над которым Фастов работал совместно с рядом уолл-стритовских фирм, получил название Кактус I (Cactus I). Это была девственно чистая, прямо-таки ученическая, секьюритизационная схема, по которой газовые резервы сливались в единый пул, передавались в целевую компанию (тот самый Кактус I), затем производилась эмиссия долговых обязательств, которые продавались широкой общественности.

Поскольку широкая общественность – это рядовые инвесторы, то с особой остротой встал вопрос о получении высокого кредитного рейтинга для облигаций Кактуса. А вот с этим как раз не заладилось, потому что секьюритизационные активы – те самые газовые резервы – пока что принадлежали не Энрону, а различным газовым

производителям, а у каждого из них прятался свой скелет в шкафу: долги, модернизация производства, проблемы с менеджментом и так далее, что принципиально осложняло анализ портфеля активов Кактуса рейтинговым агентством. В этом, кстати, еще одна специфическая особенность секьюритизации: как мы знаем, сама компания-создатель устраняется после передачи активов в SPE, однако в случае, когда активы принадлежат не создателю, а третьим лицам (то есть не Энрону, а газовым производителям), то все риски автоматически переносятся именно на этих третьих лиц, от состояния которых теперь и зависит кредитный рейтинг ценных бумаг целевой компании.

Но дело не только в том, что отсутствие высокого кредитного рейтинга отпугивало от ценных бумаг Кактуса рядовых инвесторов. В конце концов их можно было увлечь высокими процентными ставками по облигациям. Вот только при этих высоких ставках вся сделка теряла всякую привлекательность для Энрона, поскольку просто не давала прибыли: все поступления от реализации газовых активов уходили бы на покрытие долговых обязательств Кактуса.

Поэтому Кактус I так и остался жить на бумаге, а вместо него на свет появилась уже более изощренная схема – Кактус III (куда делся второй Кактус – никто не знает).

## Глава 7. Третий Кактус

Так как ему чужда всякая вера, он бежит в сферу материального. Отсюда и его алчность к деньгам: здесь он ищет некоторой реальности, путем «гешефта» он хочет убедиться в наличии чего-то существующего. «Заработанные деньги» – это единственная ценность которую он признает как нечто действительно существующее.

### *Отто Вайнингер. Пол и характер*

Как мы помним, первый блин – Cactus I – вышел комом. Все застопорилось уже на стадии получения кредитного рейтинга инвестиционного класса для долговых обязательств создаваемой целевой фирмы (этого самого Первого Кактуса). Ведь без высокого кредитного рейтинга делать было нечего, потому что облигации планировалось продать в «народ». А как известно, широкие инвесторские массы без рейтинга – ни шагу! Поэтому было принято решение работать кулуарно, с «индивидуальным», так сказать, подходом.

Новый ход конем Энди Фастова получил название Кактус III. Прорыв заключался в том, что ценные бумаги SPE (целевой компании), обеспеченные портфелем газовых резервов предлагались не на открытом рынке, а специальному консорциуму инвесторов и банков.

Схема выглядела так:

1. Создается первая целевая компания – Кактус III. Она эмитирует два типа долговых обязательств: класс А с фиксированным процентом и класс В с плавающим процентом.
2. Создается вторая целевая компания (знай наших!) – чистый транзитный SPE – который получает кредит от консорциума банков

и на эти деньги покупает облигации Кактуса III. Проценты по облигациям идут в погашение процентов по кредиту. Для тех, кто еще не сообразил: по сути, банки купили облигации Кактуса III, но на бумаге это выглядит как чистый кредит. Зачем? Затем, что законодательно банки должны давать кредиты, а не заниматься спекуляциями с ценными бумагами.

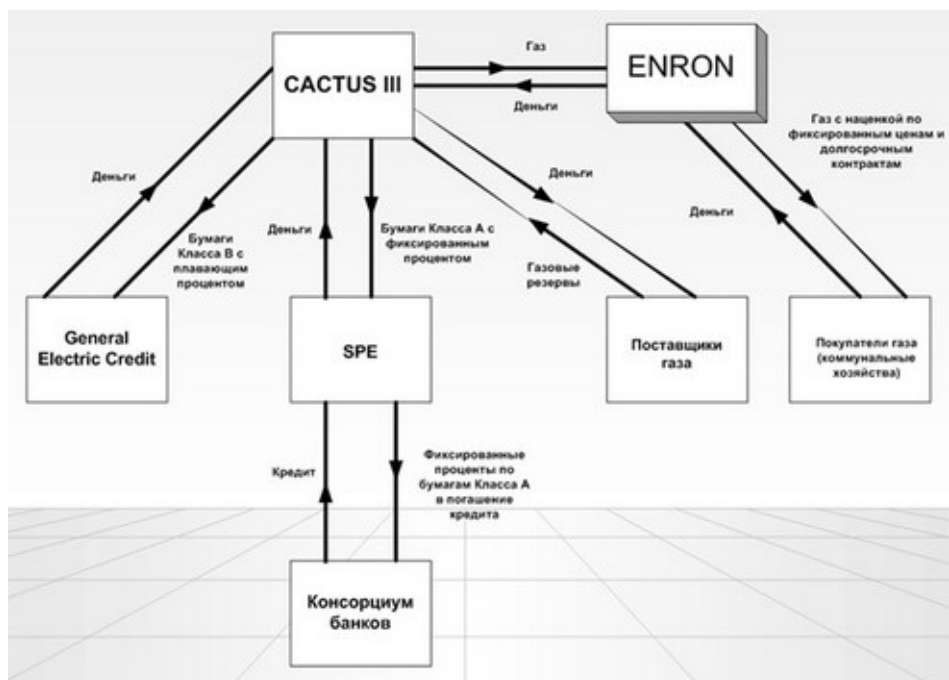
3. Облигации класса B были напрямую проданы финансовому подразделению гиганта General Electric – General Electric Credit.

4. Кактус III использует полученные деньги от реализации своих ценных бумаг для закупки резервов у газовых производителей (эту схему мы рассматривали в предыдущей главе).

5. Энрон покупает у Кактуса III газ и продает его покупателям (коммунальным хозяйствам) по долгосрочным контрактам с фиксированной ценой. Как элегантно заявил Энди Фастов, скромно потупив очи: «Будем надеяться, они сумеют продать газ дороже, чем его приобрели». Обратите внимание на замечательное словцо «они», словно Энди не имеет никакого отношения к Энрону. На самом деле это проговорка на уровне подсознания: Фастов испытывает неприязнь к реальной Америке с ее живым газом, живыми «коммуналами» и прочими приземленными атрибутами. Его стихия – виртуальная Америка, мир неуловимых финансовых схем, движения цифровых записей и невидимых состояний.

6. Кактус III использует деньги от продажи газа Энрону для погашения своих обязательств перед SPE (по бумагам класса A) и General Electric Credit (по классу B).

Думаю, легче оценить творение Фастова во всей красоте, если представить его в виде диаграммы:



Один очень важный для последующих событий момент: Энди Фастов особо подчеркивал в своих свидетельских показаниях по делу «Глатцер против банкиров Энрона», что вся разработка секьюритизационной схемы проходила под строгим контролем и наблюдением со стороны главного аудитора Энрона – фирмы Артур Андерсен. Андерсен дал добро и Кактус III запустился в полную силу.

И в самом деле: опыт работы Энрона со своим первым SPE сам по себе ничем не примечателен и уж тем более не криминален. Однако именно в Третьем Кактусе была отработана главная схема выведения долговых обязательств из баланса компании, которая в последующие годы стала основой головокружительного успеха Энрона. Тот факт, что блестящие показатели существовали только на бумаге, то есть на уровне бухгалтерской отчетности, дела не менял, поскольку рейтинговые агентства кроме как с этой отчетностью ни с чем дела и не имеют. Остальное – дело техники: высокий кредитный рейтинг, дополненный нескончаемой серией удачных PR-компаний, постоянно подпитывал интерес широкой публики к ценным бумагам Энрона, капитализация которой росла как на дрожжах.

Однако использованием секьюритизационной схемы революция, произведенная Скиллингом и Фастовым в Энроне, не ограничилась.



Другим потрясением стала смена одного из основополагающих принципов бухгалтерии. Речь идет о процедуре, которая называется mark-to-market accounting, привязка к рынку.

Мы помним, что Газовый Банк Энрона располагал сырьевыми резервами (проданными в Кактус III), на поставку которых он заключал долгосрочные соглашения с компаниями коммунального хозяйства. Возникал вопрос: «Как учитывать прибыль по этим долгосрочным соглашениям?». Традиционная бухгалтерия требует, чтобы учет производился после того, как соглашение выполнено (то есть, будет произведена поставка газа) в каждой его части. Джеф Скиллинг предложил альтернативный способ – mark-to-market – согласно которому прибыль по долгосрочным контрактам проводилась по балансу уже в текущем году, не дожидаясь реальных поступлений.

Лучше всего представить себе действие mark-to-market на примере финансового трейдинга. Каждый участник биржевых торгов волен выбирать удобный для него принцип ведения бухгалтерии. Обычно все работают по старинке: пока акции не проданы и находятся в вашем портфеле, любая прибыль или убыток считаются нереализованными и поэтому никак не учитываются при заполнении налоговой декларации. Однако наиболее продвинутые трейдеры избирают привязку к рынку. Предположим в портфеле лежат три акции – А, В и С. Мы купили их летом текущего года по таким ценам:

- А 20 долларов
- В 10 долларов
- С 30 долларов

В последний день года все три ценных бумаги по-прежнему находятся на нашем счете и, более того, мы и не планируем с ними расставаться. На рынке 31 декабря текущие котировки акций были:

- А 18 долларов
- В 12 долларов
- С 25 долларов

Итого суммарно у нас 5 долларов нереализованных убытков. В этот момент мы и производим то, что называется «привязкой к рынку»: перерасчитываем все бумаги в портфеле по их текущей котировке так, словно мы их продали на самом деле. Следующим шагом мы показываем 5 долларов убытков по результатам года, которые и списываем из прочих налогооблагаемых доходов. Выгода налицо.

Очевидно, что если в приведенном примере задача нашего гипотетического трейдера была показать убыток, чтобы снизить налоги, то в случае Энрона мотив был прямо противоположным: показать дополнительную прибыль ради улучшения кредитного рейтинга.

Теперь представьте себе картину: все знают Энрон как компанию, несправедливо обиженную наследственным долгом (доставшимся от «папаши» – InterNorth'a), и вдруг как снег на голову компания публикует просто фантастический квартальный отчет, в котором не то, что не осталось долгов, так еще и показана прибыль размером с Эверест! За этим отчетом следует еще один – не менее звездный. Затем еще... Причем превращение случилось мгновенно, словно по мановению волшебной палочки. Мы-то теперь знаем, что «магия» возникла в результате успешного соединения Газового Банка, Кактуса III, долгосрочных контрактов с потребителями газа и новой системы mark-to-market, но что меняет такое знание? Как оно может повлиять на эйфорию, которая охватила всю виртуальную Америку, от самого захудалого банчка до первых трейдеров Нью-Йоркской фондовой биржи? Риторический вопрос!

Так родилась легенда о волшебной компании Энрон. А Скиллинг и Фастов стали героями, чей авторитет граничил с небожителями. И только где-то глубоко-глубоко, вдали от восторженных глаз почитателей, под самым днищем тихоокеанского лайнера тикал часовой механизм бомбы, подложенной под благосостояние Энрона этой пресловутой «привязкой к рынку». Поскольку все доходы будущих периодов отражались в отчетности компании как уже полученные, возникала цепная реакция: для того, чтобы поддерживать заданный темп роста, нужно было постоянно генерировать все новые и новые доходные сделки, причем не когда-то там в будущем, а в ближайшем квартале. Отсюда и пристрастие

к «скорострельным» гешефтам, о котором я уже рассказывал. Однако бесконечно безумная гонка продолжаться не могла и рано или поздно должна была наступить развязка.

В 2000 году доходы, показанные в отчетности Энрона в результате привязки к рынку, составили больше половины всех доходов компании, а в 1999 году чистая прибыль, выкристаллизовавшаяся из той же бухгалтерской процедуры, равнялась одной трети.

Забегая вперед, скажу, что дурной пример оказался заразительным и скоро за Энроном принцип «привязки к рынку» взяло на вооружение большинство крупнейших энергетических компаний Америки: American Electric Power, Duke Energy, El Paso, Entergy, Mirant, Pinnacle West Capital и Williams Corp. За что и поплатились, поскольку сразу же после крушения Энрона, все «энергетики» оказались под микроскопом федерального расследования.

Как бы там ни было, Третий Кактус ознаменовал начало новой эры Энрона – эры существования в двух параллельных мирах: мире реальных товаров и расчетов, и мире виртуальных ценностей и отчетности. Начало было положено.

Испытав секьюритизационную схему на Кактусе и Газовом Банке Энрон принялся полным ходом применять ее и в остальных проектах – в первую очередь, зарубежных. Эта тенденция не осталась без внимания. Уже в следующем 1992 году аналитик рейтингового агентства Standard & Poor's Джон Биларделло (John Bilardello) высказал опасение по поводу снежного кома долговых обязательств, которые Энрон вывел за пределы собственного баланса и переложил на плечи многочисленных целевых компаний и партнерств. Большая часть этого долга приходилась на строительство различных электростанций и силовых установок за пределами США. По словам Биларделло, в начале 90-х годов Standard & Poor's был вынужден регулярно фиксировать за Энроном по 2 миллиарда новых долговых обязательств для того, чтобы оценивать инвестиционные риски. Эта сумма на порядок превосходила долги остальных энергетических компаний. «Со временем мы привыкли к международной стратегии Энрона, которая заключалась в строительстве электростанций, реализации производимой энергии и итоговой их

перепродаже, – вспоминает Биларделло, – однако мы были вынуждены присваивать Энрону самый низкий рейтинг инвестиционного класса на протяжении более десятка лет».

### **1992: Игра в классики**

Расправившись с долгами (по крайней мере на бумаге), Энрон приступил к активному продвижению по трем направлениям: международная экспансия, политическое лоббирование и финансовый трейдинг. В балансе за 1992 год читаем гордое признание: «Энрон управляет самым большим в мире портфелем бумаг с фиксированной прибылью и деривативов на контракты по поставке природного газа».

В 1992 году Энрон анонсировал планы масштабных совместных проектов в России, Европе и Латинской Америке. Главным же успехом явилось приобретение доли аргентинской Transportadora de Gas del Sur – самого большого газопровода в Южной Америке, протяженностью более пяти тысяч километров. TGS обслуживал 4.3 миллиона потребителей.

Энрон приобрел не прямой интерес в TGS (то есть через промежуточное совместное предприятие) в газопроводе у аргентинского государства. И что характерно: уже через два года перепродал всю долю (17.5 %) своему подразделению Enron Global Power & Pipelines L.L.C., зарегистрированному в Делаваре. Ну неинтересно было Энрону заниматься такими скучными вещами, как газопроводы и трубопроводы, что ж тут поделывать? Старым кадрам, может, и было интересно, а вот Скиллингу и Фастову – нет. Потому, наверное, и не складывались отношения между «газовщиками старой закваски» и молодым незнакомым племенем. Возьмем, к примеру, Дэна Райзера, трубопроводного специалиста, доставшегося Энрону в наследство от InterNorth и волею судеб попавшего в проект Газового Банка в прямое подчинение Скиллингу. Как-то на исходе трудовой недели, в пятницу после обеда, Дэн сказал в кабинете Скиллинга, что собирается уйти сегодня пораньше, чтобы подготовить своих детишек к соревнованию по футболу. «Мне это очень помогает хоть немного отвлечься от работы, – поделился сокровенным Райзер и спросил: – А вы, Джеф, что делаете, чтобы отвлечься от бизнеса?» «А я никогда от него не отвлекаюсь», – в

голосе Скиллинга звучал суровый упрек. Еще через две недели Скиллинг вызвал Райзера и отчитал за плохую результативность его подчиненных. Райзер попробовал возразить: «Просто рынку не по душе сделки Энрона». «Чушь собачья», – сказал Скиллинг и перевел Райзера обратно в газопроводный филиал.

Другое дело – создание виртуальных финансовых схем. Да и доходнее. Ведь все международные сделки Энрона, связанные со строительством электростанций и газопроводов, на поверку оказывались чистый пусканием пыли в глаза, приносящим жалкие крохи. Как с горечью заметил один бывший сотрудник компании: «Наши международные проекты были частью самонадеянного невежества, мы всюду растекались тонкой пленкой и поэтому не могли правильно оценивать риски». Аналитик Джон Олсон из хьюстонского агентства Sanders Morris Harris назвал планетарную экспансию Энрона «игрой в классики по всему свету, которая приносила лишь случайную прибыль».

Так что основные деньги ковались на родине. Большею частью на бирже. Однако на родине существовали неодолимые препоны из-за отсутствия дерегуляции сырьевого рынка. Эти препоны вязали Энрон по рукам и ногам, не позволяя развернуть широкомасштабный трейдинг ценными бумагами, производными от сырьевых фьючерсов.

Не удивительно, что Энрон ни на мгновение не ослаблял политическое лоббирование как на штатном, так и на федеральном уровнях. В 1992 году Кеннет Лей становится сопредседателем национальной конвенции GOP<sup>[49]</sup>, которая проходила в Хьюстоне. На этой конвенции друг Лея, Джордж Буш-старший, был выдвинут на второй президентский срок. Буш тогда не прошел, но главное – Лей закорешился с его сыном (теперь понятно, откуда пошло это ласковое «паренёк Кенни?»). На протяжении последующих лет Лей и Буш-младший регулярно общались, проявив широту взаимных интересов: вопросы энергетики, празднование дня рождения, повреждение коленки.

Когда «Дабл Ю»<sup>[50]</sup> ринулся на abordаж Белого Дома, «паренёк Кенни» и могучий Энрон не заставили себя ждать, став одними из самых щедрых вкладчиков в дело общей победы. Лей вступил в ряды доблестных «Пионеров»<sup>[51]</sup>, группа сторонников, каждый из которых лично внес не

менее 100 тысяч долларов в копилку кандидата. «Пионеры» активно вливали средства и на пересчет результатов голосования в штате Флорида. Сто тысяч долларов отстегнул Джорджу Бушу и Джефри Скиллингу. Столько же поднесли и от имени самой корпорации Энрон. В процессе формирования кабинета Кеннета Лея прочили на должность секретаря (министра, то есть) по энергетике. И хотя Лей министром не стал, но зато пролоббировал назначение своего протеже Пэта Вуда на пост председателя федеральной энергетической регуляционной комиссии. Да и сам активным образом участвовал в процессе формирования энергетической политики республиканского правительства<sup>[52]</sup>.

Если вы думаете, что Энрон в 1992 году сделал ставку на одну карту, то ошибаетесь. Отношения с демократами были не менее теплыми и дружественными: Кеннет Лей выступал в своей любимой роли (советника по энергетическим вопросам) с равным успехом и при администрации Билла Клинтона. На уровне штата Энрон придерживался той же политики: в 1994 году на выборах губернатора Кеннет Лей делал пожертвования как в копилку Буша-младшего (который и победил), так и кандидатше от демократической партии Энн Ричардс. И все это – с прямо-таки восточной щедростью: Буш получил 238 тысяч долларов, сегодняшний губернатор Рик Перри – 187 тысяч, бывший председатель верховного суда штата Грег Абботт обрел скромные 12600 долларов, а генеральный прокурор Джон Корнин – 158 тысяч.

Да и вообще, Энрон отличался широтой взглядов. Согласно Центру ответственной политики<sup>[53]</sup>, Кеннет Лей и другие высокопоставленные служащие Энрона только в 2000 году потратили 2.4 миллиона долларов на лоббирование Белого Дома и Конгресса. Известно, что «вспомоществления» от Энрона получили 71 сенатор и 188 конгрессменов. Забавно, что сразу же после крушения Энрона целая ватага политиков ринулась демонстративно возвращать «пожертвования», надеясь соскочить с тонущего корабля. Но так поступили самые глупые. Те, кто поумнее, учредили фонд помощи бывшим служащим Энрона<sup>[54]</sup>.

Надо особо отметить заботливое отношение Энрона к тем, кого он приручил. После окончания политической карьеры под заботливым крылом хьюстонской компании (то есть в штате Энрона) находили прибежище многие «тузы», например, бывший госсекретарь Джеймс Бейкер или, скажем, глава администрации Билла Клинтона Томас МакЛарти.

Такая вот славная политическая стезя сложилась у нашего энергетического героя. Нам еще неоднократно придется возвращаться к маневрам Энрона в кулуарах власти, пока же заметим, что уже в том же 1992 лоббирование принесло первые сочные плоды: эпохальный Закон об энергетической политике (Energy Policy Act), о котором так много и часто говорил Энрон, был наконец принят Конгрессом!

## Глава 8. Свистунья и виджиланти

В начале 90-ых формировался костяк кадровой гвардии Энрона, которой предстояло воплотить в жизнь «новые деловые принципы». Сначала пришел Скиллинг, затем Фастов. В 1993 году в Энрон появилась Шеррон Уоткинс. Та самая Шеррон Уоткинс, легендарная «свистунья»<sup>[55]</sup>, отправившая 15 августа 2001 года Кеннету Лею анонимное письмо – роковой выстрел в горах, после которого снежная лавина смела Энрон с корпоративного горизонта Америки.

В глазах американской общественности Шеррон – отважная «виджиланти», бдительная гражданка, отдаленно напоминающая Павлика Морозова, однако лишенная негативного флёра последнего. Удивляться тут нечему: на каждом американском хайвэе красуется плакат, призывающий стать героем (именно так!), набрать указанный телефонный номер и заложить соседа по трафику – нарушителя скоростного режима. Так что стучать – общественно полезное и почетное дело.

Кстати, о «виджиланти» и «виджилантизме». Без него нам и в самом деле будет трудно понять поступок Шеррон, во всяком случае – во всем многообразии его смысловых оттенков. Все таки Павлик Морозов, хоть и понятен по-человечески, однако ничего не объясняет в загадочных мотивациях американской души.

Виджилантизм<sup>[56]</sup> – замечательная американская традиция, которая, к сожалению, под влиянием примитивного нео-либерализма запечатлелась в общественном сознании исключительно в образе Ку-клукс-клана. На самом же деле движение виджилантизма спонтанно оформилось в 1851 году, когда под натиском чудовищного разгула преступности в Калифорнии добропорядочные граждане объединились и сформировали вооруженные дружины для самозащиты и утверждения «закона и порядка».

Более того, виджилантизм как право граждан самостоятельно защищать себя и своих близких, косвенно обозначен в конституционном Билле о Правах: «Поскольку хорошо организованная милиция



необходима для безопасности свободного государства, право народа хранить и носить оружие не должно нарушаться»<sup>[57]</sup>.

Очевидно, что конституция Америки писалась не с потолка и учитывала особенности национального менталитета. И именно в этом менталитете глубоко укоренена идея самосуда. Как вы думаете, откуда взялся культ героя в американской культуре и общественной жизни? Правильно – все из того же виджилантизма. Половина всей продукции Голливуда раскручивает один и тот же сюжет: подлые злодеи, и душегубы унижают, оскорбляют и мучают героя фильма. Его неоднократные обращения в органы правопорядка остаются гласом вопиющего в пустыне – нет, мол, никаких юридических оснований для окорачивания негодяев. В конце концов, терпение героя лопается, он долго и основательно экипируется (крупным планом: шнуровка армейских полусапог, подача патрона в ствол помпового карабина, передергивание затвора – зритель решительно отбрасывает ведро с попкорном – YES!), идет к своим мучителям и приказывает всех до одного – справедливость восстановлена! Когда рассеивается дым над учиненным пепелищем, вдалеке слышится сирена приближающихся полицейских машин. В зале радостный шум и гам: «Опоздали!».

Все это происходит в виртуальной Америке. Однако на удивление и в реальной Америке – то же самое. В тяжелые моменты социальных напряжений вся страна принимается растерянно крутить головой из стороны в сторону в поисках Героя. Вспомните события «Найн-Илевен»<sup>[58]</sup>, выдвинувшие целую череду героических пожарников и жертвенных пассажиров рейса Юнайтед-93, анестезирующих и сублимирующих раненное самолюбие нации.

Итак, Шеррон Уоткинс – достойная дочь своего народа – не могла мириться с несправедливостью и заложила Энрон.

Сделала она это очень грамотно и с соблюдением субординации, поэтому до сих пор не прекращаются разночтения и споры вокруг ее поступка. Хотя общий одобряющий пафос налицо: ведь стук – это тоже форма виджилантизма, общественно полезное и почетное дело. Как бы там ни было, в истории Шеррон Уоткинс присутствуют все обязательные атрибуты мифологемы, описанной выше. Однако – по порядку.

В 1981 году Шеррон Уоткинс окончила с отличием Техасский университет по специальности бухгалтерский учет. Еще через год получила магистерскую степень независимого аудитора. Трудовую карьеру Шеррон начала в хьюстонском подразделении Артура Андерсена, затем была переведена в Нью-Йорк, где дослужилась до старшего ревизора (audit manager). В 1990 году перешла на работу в компанию Metallgesellschaft Group, получив в управление портфель нефтяных и газовых ценных бумаг. В 1993 году вернулась в Хьюстон и очутилась в штате Энрона в финансовом подразделении под прямым началом – как вы думаете кого? Правильно: Энди Фастова.

Уже из этой краткой биографической заметки видно, что Шеррон Уоткинс явилась бесценным кадром для Энрона. Судите сами: сертифицированный аудитор. Это раз. Опытный специалист по энергетическим деривативам. Это два. Но самое главное – Уоткинс работала долгие годы в Андерсене – главном кураторе Энрона. А значит, обладала самым ценным капиталом на свете – личными связями!

Помимо этих внешних достоинств Шеррон Уоткинс обладала рядом замечательных внутренних качеств, как нельзя лучше вписывающихся в новую корпоративную культуру Энрона: она была агрессивна и прямолинейна, чем постоянно досаждала сослуживцам. Вспоминает бывший адвокат Энрона Бонни Нелсон, хорошо знавшая Уоткинс по международным сделкам: «Шеррон очень прямой человек. Когда она чувствовала, что не может добиться того, что ей нужно для успешного продвижения проекта, она становилась страшно прямолинейной и даже грубой – лишь бы только получить результат».

Ну разве не родственная душа Энди Фастова, который для достижения цели любил постучать кулаками по горизонтальным поверхностям и покидаться стульями?

И, конечно же, Шеррон была трудоголиком. Помните, как Джеф Скиллинг разжаловал Дэна Райзера за то, что тот ушел в пятницу пораньше с работы, желая провести время со своими детьми? С Шеррон Уоткинс такого случиться не могло. С достойным уважением упорством и целеустремленностью она отдала Энрону восемь лет своей жизни и Энрон вознаградил ее должностью вице-президента компании по

развитию. Но что-то было не так с этим вознаграждением, если в своей легендарной анонимной записке Кеннету Лею Шеррон писала: «Все восемь лет работы в компании окажутся пустым местом в моем резюме, потому что деловое сообщество будет считать успехи Энрона не более, чем хитроумной бухгалтерской мистификацией».

Вице-президентом компании Уоткинс стала буквально накануне: до весны 2001 года она занимала административный пост в знаменитом своей бессмысленностью подразделении по предоставлению услуг широкополосной связи<sup>[59]</sup>. В конце концов Энрон прозрел и приступил к расформированию незадачливой конторы: 400 сотрудников отправили восвояси. Шеррон вместе с ними. Однако уже через несколько месяцев, в июне, ее опять приняли на работу, причем туда же, откуда она начинала – под крыло Энди Фастова. Ей предстояло провести инвентаризацию и анализ активов Энрона на предмет их продажи. Заодно Шеррон получила должность вице-президента по развитию.

Согласно общепринятой версии именно в этот момент Уоткинс узнала о махинациях с отчетностью целевых компаний и прозрела. По словам Филипа Хилдера, адвоката Уоткинс, свое знаменитое анонимное послание Шеррон отправила в полном соответствии с пожеланием самого Кеннета Лея. 14 августа как снег на голову свалилась отставка могучего Скиллинга, якобы по «личным обстоятельствам». Предвидя бурю недоумения, Лей обратился к сотрудникам с предложением через два дня провести собрание в отеле Хайат Рейдженси в центре Хьюстона, на котором обещал развеять все сомнения. Лей также просил заблаговременно подготовить вопросы, можно даже анонимные, и опустить их в специальный ящик. В ответ на этот призыв Шеррон Уоткинс и написала (но не подписала) одну тревожную страничку для Кеннета Лея.

Что же было на той страничке? Не буду злоупотреблять вниманием читателей и ограничусь кратким изложением. Основные упреки Шеррон в адрес Энрона сводились к следующему:

1. Самая первая, самая знаменитая и самая недопонятая строка меморандума звучит так: «Уважаемый мистер Лей! Не думаете ли

вы, что Энрон стал рискованным местом для работы? Есть ли смысл тем из нас, кто не сумел обогатиться за последние несколько лет, продолжать работать в этой компании?» Удивительные по своей сублимационной откровенности слова, таящие разгадку подлинной мотивации приступа гражданской бдительности Уоткинс, однако эти слова по непонятной причине обойдены общественным вниманием: все почему-то цитируют первое предложение и останавливаются как вкопанные на «рискованном месте работы». А как же быть с «теми, кто не сумел обогатиться»? Ведь тут на самой поверхности лежит обида из-за того, что за восемь лет, отданных на алтарь корпоративного процветания, Энрон не отблагодарил как полагается, не поставил в ряды тех, кто сумел обогатиться за последние годы.

2. Рынок никогда не пожелает проглотить байку про добровольное сложение Скиллингом своих полномочий. «Работу мечты» так просто не оставляют.

3. Начиная с 2002 года перед Энроном возникнут серьезнейшие проблемы, связанные с погашением долговых обязательств перед различными целевыми компаниями, в первую очередь, «Раптором» и «Кондором».

4. «Я испытываю невероятное беспокойство по поводу того, что нас захлестнут волны бухгалтерских скандалов» – еще одна историческая фраза меморандума, украсившая сотни заголовков прессы. Собственно, это и есть квинтэссенция виджилантизма Уоткинс – эдакий перифраз луспекаевского «За державу обидно».

5. Риторический вопрос: «Почему блестящие эксперты нашей компании не разрубят незамедлительно гордиев узел финансовых противоречий пока еще не поздно?»

6. Заключительная фраза – приглашение к переговорам: «Что нам делать? Я понимаю, что этот вопрос нельзя обсуждать на общем собрании сотрудников, но я бы хотела получить от вас подтверждение того, что вы и Кози<sup>[60]</sup> найдете время, чтобы сесть и объективно проанализировать события, ожидающие «Кондор» и «Раптор» в 2002 и 2003 годах.

И все-таки меня не покидает ощущение, что Шеррон Уоткинс использовала призыв Лея к сотрудникам высказаться начистоту всего лишь как предлог: идея реванша родилась давно, как только стало очевидно, что пирог проплыл мимо. Синди Олсон, действующий вице-президент Энрона по кадрам в своих свидетельских показаниях на слушании Конгресса утверждала, что «Шеррон Уоткинс обращалась к ней прошлым летом за советом, следует ли ей излагать Лею свою озабоченность проблемами отчетности, которые, как ей казалось, угрожали безопасности компании». К тому же в окончательной (семистраничной) версии меморандума Уоткинс встречается и еще одна чисто фрейдистская проговорка: «Наша компания находится в фокусе общественного внимания и наверняка найдется один или два „перемещенных“ сотрудника, которые достаточно посвящены в „забавную“ бухгалтерию, чтобы доставить нам серьезные неприятности». Почему-то и эта фраза осталась незамеченной. А ведь не нужно быть дипломированным психоаналитиком, чтобы разглядеть в ней плохо завуалированную угрозу, разведенную на шантаже: мол, и я ведь могу настучать куда следует. Тем более, что сама Шеррон была «перемещена» не далее, как два месяца назад. Впрочем, все это не более, чем догадки. Версии, так сказать.

Как Уоткинс и предположила на собрании сотрудников 16 августа Кеннет Лей обошел молчанием поднятые в меморандуме вопросы. Правда, как потом утверждала Шеррон, Лей якобы произнес фразу: «Перспективы и ценности Энрона начинают размываться», и поэтому, мол, он готов поговорить с каждым, кто испытывает беспокойство. Так что готовность к диалогу воодушевленная Шеррон Уоткинс «прочитала между строк» (по выражению ее адвоката Хилдера).

22 августа состоялась очная встреча Шеррон Уоткинс с Кеннетом Леем. Однако за два дня до этого виджилантизм принципиальной сотрудницы подсказал ей еще один замечательный ход: она переговорила по телефону с одним из своих бывших коллег по совместной работе в аудиторской фирме Артур Андерсен<sup>[61]</sup> и выложила все как на духу о своих сомнениях по поводу бухгалтерских махинаций в Энроне. Иными словами, Шеррон Уоткинс свистнула в свисток. Если

угодно – проявила гражданскую сознательность. Или иначе – настучала на свою компанию.

В Андерсене забили тревогу. Еще бы! Ведь одобряющая виза аудиторов стояла на всех мало-мальски значительных договорах Энрона. На следующий день, 21 августа, в хьюстонском офисе Андерсена было созвано экстренное совещание, на котором обсуждался демарш Шеррон Уоткинс. На совещании присутствовал и Дэвид Данкан, старший аудитор, курирующий Энрон<sup>[62]</sup>. Именно это событие, как только оно стало обнаружено в ходе расследования Конгресса, позволило Кену Джонсону, пресс-секретарю Комитета по Энергетике и Торговле, утверждать: «Теперь нам совершенно очевидно, что ключевые фигуры в Андерсене, как, впрочем, и в Энроне, знали о надвигающихся проблемах за месяцы до того, как компания развалилась».

Еще через день, 22 августа Шеррон была удостоена часовой аудиенции у патриарха Лея. На встречу она принесла шесть страничек, на которых перечисляла проблемные сделки, а также предлагала план действий. Мы еще вернемся к полному тексту меморандума Уоткинс, когда будем исследовать отношения Энрона с Раптором, Кондором и ЦМ – информация об этих целевых компаниях как раз и попала в руки Шеррон, заставив ударить в набат (или засвистеть в свисток). Сейчас же нас интересует лишь один нюанс: конструктивные предложения о выходе из создавшейся ситуации. В частности, в качестве первого шага Уоткинс предложила нанять юридическую контору для проведения расследования по сделкам с Кондором и Раптором, причем делала оговорку, что ни в коем случае нельзя поручать это расследование хьюстонской фирме Vinson & Elkins, поскольку та непосредственно участвовала в целом ряде сделок с этими SPE. А вот теперь, читатель, попробуй догадаться, кому поручил Кеннет Лей провести анализ транзакций с целевыми компаниями? Все-таки мой труд не прошел даром: правильно – Vinson & Elkins! Юристы переговорили с Энди Фастовым и Дэвидом Данканом и пришли к заключению, что сделки с Раптором и Кондором безупречны с юридической точки зрения. Правда, сделали оговорку, что на фоне падения рынка существует «серьезный риск негативной огласки и возможных судебных разбирательств». Всего

ничего – эдакий пустячок! Ясное дело, что Vinson & Elkins в первую голову тревожил именно юридический, вернее – уголовный аспект транзакций. Не менее ясно, что такового и быть не могло: все-таки курировала Энрон фирма Артур Андерсен – одна из «Большой аудиторской шестерки». Однако, жизнь оказалась хитрее: в течение следующих двух месяцев именно «негативная огласка» стерла Энрон в буквальном смысле в порошок.

Символично, что заключение Vinson & Elkins было сделано 15 октября, ровно за день до того, как Энрон опубликовал свой убийственный квартальный отчет с миллиардным убытком и более чем миллиардным сокращением акционерного капитала.

Уоткинс вышла из кабинета Лея преисполненная надежд и энтузиазма. По словам адвоката Хилдера «после встречи она была уверена, что Лей возьмет дело под свой контроль». Была также достигнута договоренность, что Уоткинс не будет выносить сор из избы. Вот как сама Шеррон описывает беседу<sup>[63]</sup>: «Лей спросил меня, сообщала ли я кому-то о том, что знаю? Передавала информацию в SEC<sup>[64]</sup> или прессу? Я ответила «нет, я никому не говорила»<sup>[65]</sup>. Тогда он сказал: «Не могли бы вы дать нам время на то, чтобы провести расследование?». Я ответила: «Ну разумеется!».

Надо отдать должное Шеррон – она сдержала слово. Кстати, именно эту лояльность и поставили ей в упрек во время расследования Конгресса: мол, Уоткинс, будучи сертифицированным общественным аудитором, обязана была незамедлительно настучать об известных ей злоупотреблениях Энрона не какой-то частной аудиторской конторе, а сразу в три солидных организации: Регуляционную комиссию штата, профессиональный союз и SEC! Вот тогда бы ее поступок и стал полноценным актом виджиланти. А так – ни то, ни се.

А чем же занимался все это время Кеннет Лей? Думаю, читатель оценит одну пикантную шалость: буквально накануне встречи с Шеррон Уоткинс (20 и 21 августа) патриарх Энрона в экстренном порядке обменивал имеющиеся у него на руках опционы компании! Всего он реализовал право на 93620 акций по опционам стоимостью 2 миллиона

долларов! Цена же приобретенных акций по текущая котировке составляла 3.5 миллиона долларов.

Первое, что приходит в голову неподготовленному читателю, указать пальцем на «дедушку Лея» и закричать не своим голосом: «Ату его!». Развивая это направление, можно предположить, что Лей и в самом деле до меморандума Шеррон Уоткинс не догадывался, какую свинью подложил ему Андрюша Фастов.

Подготовленный же читатель возразит: во-первых, о существовании меморандума Шеррон в тот момент знало не более двух-трех человек, поэтому у Кеннета Лея не было ни малейшего основания торопиться: на самом фондовом рынке никто ни о чем не догадывался. Во-вторых, Лей не продал опционы, а только представил их к исполнению, то есть обменял на акции. А это в корне меняет дело. Правда, возникает другой вопрос: зачем Лею в срочном порядке понадобились лишние сто тысяч акций Энрона? В случайное совпадение, как вы понимаете, верится с трудом.

Дело совсем запутывается, когда мы узнаем, что Лей не сделал официального заявления в Комиссию по ценным бумагам (SEC) о произведенной транзакции, как то полагается по закону всякому инсайдеру и крупному акционеру. Такую ошибку патриарх Энрона никогда бы не совершил. Значит тут что-то не так.

По правилам SEC сотрудники обязаны сообщать обо всех производимых операциях с ценными бумагами компании, в которой они служат, не позднее 10 числа следующего месяца. Есть ли исключения? Есть: если акции возвращаются обратно в компанию в счет погашения ранее взятой ссуды, о сделке можно сообщить аж в течение 45 дней после окончания финансового года. Для Энрона эта дата наступала 14 февраля 2002 года.

В течение полугода тайна телодвижений, произведенных Кеннетом Леем 20 и 21 августа, оставалась нераскрытой. И лишь в середине января один из адвокатов Энрона подтвердил, скрепя сердце: да, акции пошли на погашение займа, которое Лей ранее делал у Энрона. Выходит, Лей спешил, пока акции Энрона были в цене.



К чему же мы пришли? Как ни парадоксально – к тому, что сгоряча заподозрил наш гипотетический «неподготовленный читатель»: Кеннет Лей и в самом деле запаниковал, а подоплеку схемотворчества Энди Фастова он обнаружил именно после прочтения меморандума Шеррон Уоткинс!

## Глава 9. Джедаи и Чуко

В предыдущей главе я рассказывал о Шеррон Уоткинс – сотруднице Энрона, женщине с высоким уровнем гражданского сознания, настоящей «виджиланти», которая подложила часовой механизм под брюхо любимого Левиафана и Левиафан подорвался. По словам адвоката Филипа Хилдера Шеррон очень нервничала и волновалась прежде, чем решиться на такой шаг, но «чувство долга заставило ее написать донесение»<sup>[66]</sup>.

Когда Энди Фастов узнал о поступке Шеррон Уоткинс, он пришел в ярость. «Он потребовал немедленно меня уволить и отобрать компьютер», – жаловалась Шеррон на слушаниях подкомиссии Конгресса. В этот момент в зале раздался дружный смех, который Шеррон интерпретировала по-своему, добавив: «Компьютер и в самом деле потом пришлось отдать, однако я успела перекачать все ценные файлы на свой ноутбук».

Через два месяца после гражданского подвига Шеррон Уоткинс с Энроном случился апоплексический удар. Началось расследование Комитета Конгресса по энергетике и торговле, куда Энрон передал 40 коробок с архивными документами. Именно в них и нашли меморандум Уоткинс, который она отправила Кеннету Лею. Так Шеррон стала знаменитой «свистуньей» и «виджиланти». И если раньше ее не очень-то жаловали сотрудники из-за прямолинейного и напористого характера, то теперь все изменилось. Рассказывает Хилдер: «Как только стало известно о меморандуме, коллеги стали относиться к Шеррон просто замечательно, буквально заваливали электронными письмами и просто телефонными звонками, в которых выражали поддержку. Никто из сослуживцев или соседей не высказался неодобрительно. Более того, в кафе Старбакс на улице Монтроуз в день, когда фотография Шеррон появилась на первой странице Нью-Йорк Таймс, один из посетителей узнал ее и воскликнул: „Хэй, да это же леди из Энрона! Вы моя героиня!“ и через мгновение полдюжины посетителей окружили Уоткинс, стали ее

поздравлять, приободрять и даже в шутку попросили автограф. Она очень смутилась и даже покраснела».

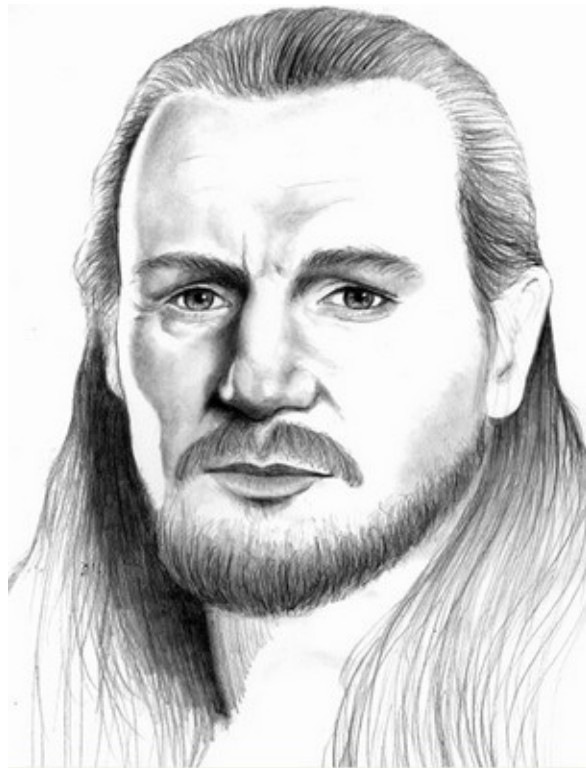
Американцы очень любят Зигмунда Фрейда. Просто боготворят. Такое отношение к больному неврастенику, приписавшему собственные детские травмы и фобии всему человечеству, не может вызвать ничего кроме удивления у любого мыслящего человека, отмеченного европейской культурой. С другой стороны, общеизвестно: чем больше хозяин проводит времени со своей собакой, тем больше она на него начинает походить. К чему это я? К тому, что неумеренное поклонение перед примитивной сублимационной теорией в конце концов привело к подсознательному подстраиванию поведенческих моделей к знакомым с детства фрейдистским схемам. Так, что в какой-то момент начинает казаться, что люди из кожи вон лезут, лишь бы соответствовать ожиданиям психоаналитиков. За примерами далеко ходить не приходится: возьмем все те же слова Филипа Хилдера, приведенные параграфом выше. Ну скажите на милость, почему посетители Старбак попросили автограф у Шеррон Уоткинс именно в шутку? Ведь если человек и в самом деле является идеалом, ролевым героем, образцом для подражания, то вполне естественно попросить у него автограф без всяких там шуток – всерьез и самозабвенно. Однако адвокат заявляет, что автограф просят в шутку. Почему? Да потому что Хилдер проговаривается (как и многие другие персонажи нашей саги): в глубине души он чувствует всю смехотворность героизма Уоткинс, однако, в полном соответствии с наставлениями дедушки Фрейда, сублимирует свои чувства, облекает их в патетический кокон, который затем сам же и разрушает невинной проговоркой. Или, скажем, дружный смех в зале на слушаньях подкомиссии Конгресса. Что это, как не еще одно – на сей раз неожиданное – пересечение параллельных миров: Америки – с ее липовыми ролевыми героями и Америцы – с фрейдистскими проговорками. И снова не знаешь, что же теперь считать реальным: как раньше – Америку, или как в «новые времена» – Америцу.

Теперь, читатель, оставим на время Шеррон Уоткинс купаться в лучах славы – кажется, нет такого телешоу в Америке, куда бы ее не пригласили (в сопровождении Филипа Хилдера, разумеется) – а сами

вернемся к событиям 1993 года. Так уж случилось, что этот год стал роковым для Энрона по части размещения мин замедленного действия. Как минимум еще два происшествия с далеко идущими отягчающими последствиями случились в 1993. Первое – создание совместного проекта JEDI.

К сожалению, мы не знаем, кто сочинял имена для нашего Левиафана. Знаем только, что их все объединяет юношеский задор и игривость, кои по законам древнееврейской магии – каббалы – неизбежно отыгрываются в будущем, оказывая влияние на судьбу самих именинников. Чего стоит первоначальное название самого Энрона – Интерон (Interon). Лишь спустя год, кто-то из умных людей подсказал, что в медицинских кругах этим словом принято обозначать кишечный тракт, и компанию споро переименовали на Enron. Теперь вот Jedi...

Славные рыцари Джедаи – это харизматические борцы за справедливость из фильма «Звездные войны», вклад Джорджа Лукаса в традицию «фэнтэзи».



Рыцари до такой степени харизматические, что поколение «Пепси» окончательно потеряло чувство реальности и учредило (не понарошку, а всерьез!) новую религию – джедаизм. Во время последней переписи населения в Австралии несколько десятков тысяч указали этот джедаизм в графе «вероисповедание»<sup>[67]</sup>.

Видимо на теплое отношение широких народных масс к культовым персонажам и рассчитывали в Энроне, когда создавали совместное предприятие с Калифорнийской пенсионной системой госслужащих (California Public Employees' Retirement System – CalPERS). Предприятие назвали Energy Development Investment Limited Partnership, или сокращенно JEDI с уставным капиталом в полмиллиарда долларов.

Энрон числился главным партнером в JEDI и внес в уставной фонд ровно половину – 250 миллионов, но не деньгами, а чем попроще – собственными акциями. CalPERS, партнер с ограниченной ответственностью («денежный мешок» в просторечии) скромно расплатился наличными на ту же сумму. Поскольку Энрон и CalPERS владели JEDI совместно, Энрон не консолидировал это партнерство в свои документы отчетности.

Обратите внимание на этот чрезвычайно важный для нашего дальнейшего повествования момент: хотя в отчете о прибыли Энрон указывал поступления от деятельности JEDI в размере своей доли в совместном предприятии, однако в балансе не было ни слова о долгах JEDI (в полном согласии с законодательством)! А долги эти были большущими, потому что JEDI в основном занимался долгосрочным инвестированием в строительство электростанций. Чуешь, читатель, куда ветер дует? Ведь JEDI позволял Энрону заниматься полномасштабными финансоемкими проектами практически без затрат! Если посмотреть на балансы Энрона в динамике, то окажется, что периодически на горизонте там и сям возникали доходы от деятельности очередной энергетической установки. И сами эти установки сыпались как звезды с неба: никаких затрат на их производство не было! Вернее затраты были и висели на балансе JEDI, а вот баланс Энрона оставался девственно чистым. Замечательный ход, не правда ли?

Такое счастье продолжалось до 1997 года, когда Энрон задумал привлечь калифорнийский пенсионный фонд (каковым по своей сути и был CalPERS) в еще более масштабный проект под названием JEDI II с уставным капиталом в миллиард долларов. Справедливо полагая, что «пенсионеры» сразу двух рыцарей не вытянут, Энрон решил выкупить долю CalPERS в первом Джедае. Торговались долго – «пенсионеры» оказались парнями не промах! – и в конце концов остановились на цифре в 383 миллиона долларов. Если вспомнить, что CalPERS четыре года назад внес 250 миллионов, можно оценить энтузиазм, с которым пенсионный фонд смотрел на свои отношения с тexasским Мидасом.

Теперь Энрону предстояло решить вопрос космического масштаба: кого пригласить вместо CalPERS на роль партнера с ограниченной ответственностью в Джедае? Как вы понимаете, о том, чтобы взять партнерство целиком на себя, не могло быть и речи: ведь тогда пришлось бы консолидировать JEDI со всеми его долгами в своем балансе – самоубийственный шаг, который не совершают добровольно.

С другой стороны, найти партнера на половину уставного фонда – просто нереально. Что же делать? Ну разве это вопрос для финансового гения Фастова? Конечно не вопрос! И Энди предложил двухходовку:

- создаем целевую компанию, во главе которой становлюсь я сам (здесь – скромно очи долу!);
- целевая компания становится партнером Энрона в JEDI с долей в 3 процента вместо 50 – предельно допустимый законодательством минимум, дающий право не консолидировать партнерства в балансе.

Новую целевую компанию окрестили «Чуко» (Chewco) – в честь еще одного персонажа «Звездных войн» Чубакки (Chewbacca). Оригинальность схемы, на мой взгляд, просматривается не в имени, а в том, что Фастов предложил на роль руководителя самого себя. Ход его мысли: во главе SPE должен стать человек, посвященный во все нюансы деятельности. Кто же лучше Энди знал свое детище? В таком суждении незримо присутствует какой-то наивное детское тщеславие. Так не ведут себя матерые акулы, стяжающие миллиарды и пожизненно

пребывающие в тени. Да Энди и не был такой акулой. Он жаждал простой человеческой славы. Отсюда – неодолимое стремление постоянно быть на виду, в кадре, раздавать интервью, рассекать на дорогих машинах, строить роскошные виллы. Одним словом – светиться. Все это не вписывается в представление о подлинных кукловодах. Как-то все мелко, суетно и несерьезно. Однако до подлинных кукловодов – поди доберись. А «whiz-kid» Энди – вот он тут, весь как на ладони.

Как и раньше, Фастов заблаговременно заручился поддержкой Джефа Скиллинга (в то время – президент и исполнительный директор Энрона). Правда, Скиллинг сделал оговорку: он не возражал против кандидатуры Фастова при условии, что роль последнего в Чуко не будет отражена в отчетности. Этому условию<sup>[68]</sup> энергично воспротивились постоянные консультанты Энрона, уже знакомая нам фирма Vinson & Elkins. Было указано, что по уставу компании Фастов может возглавить Чуко только при одобрении назначения председателем правления и генеральным директором (то есть Кеннетем Леем). Кроме того, это назначение обязательно следует зафиксировать в акционерном извещении.

Фастов хоть и обиделся, но не сильно. Поэтому незамедлительно предложил на роль директора Чуко своего подчиненного Майкла Коппера. Поскольку Коппер не принадлежал к руководящим работникам Энрона, то и никакого акционерного извещения не требовалось.

Без сомнения, самый суспенс в истории возникновения Чуко – это вопрос об участии в ней «дедушки Лея». Сделка с Чуко была представлена на исполнительном комитете Совета директоров 5 ноября 1997 года. Заседание проходило в новомодной форме – по телефону! Сначала выступил Джеф Скиллинг и ввел членов комитета в курс дела, рассказав о предыстории Джедая. Затем слово взял Энди Фастов и сказал, что некая целевая компания под названием Чуко выкупит долю CalPERS. Не вдаваясь в подробности, Фастов заверил комитет, что JEDI не аффилирована ни с Энроном, ни с калифорнийским пенсионным фондом. Далее цитирую по протоколу заседания, приведенному в расследовании Уильяма Пауэрса: «Фастов провел обзор экономической подоплеки проекта, финансовых договоренностей и корпоративной структуры компании замещающей CalPERS (то есть Чуко – С.Г.)».

Обратите внимание, что в представлении нигде не говорится прямо о том, что Чуко – творение самого Фастова. Хотя наверняка все члены исполнительного комитета об этом знают, ну или в крайнем случае – догадываются. Однако если судить по протоколу заседания, то создается впечатление, что речь идет о какой-то сторонней компании, совершенно непричастной к Энрону.

Далее Фастов дал краткое описание финансирования сделки. Для выкупа доли CalPERS Чуко возьмет кредит под гарантию Энрона на 250 миллионов долларов. Еще 132 миллиона поступят Чуко от Джедаи по кредитной линии. Сам же Чуко выдаст нагора аж 11 миллионов в виде ценных бумаг. Фастов, правда, так и пояснил, откуда Чуко собирается взять эти акции. Однако члены исполнительного совета и не настаивали на разъяснениях – как тут не задуматься о преимуществах проведения судьбоносных собраний по телефону: все дружно проголосовали за гарантирование Энроном кредита Чуко, а также за открытие кредитной линии от Джедаи.

Остался вопрос с назначением Коппера на должность руководителя новой целевой компании. Как я уже сказал, требовалось согласие председателя правления и генерального директора Энрона. И как же повел себя Кеннет Лей? Отвечая на вопросы комиссии Уильяма Пауэрса, патриарх Энрона заверил, что понятия не имел, кто такой этот Коппер. Более того: никто ему о Коппере не рассказывал и уж давно не просил завизировать его назначение в Чуко.

Что касается Скиллинга, то между ним и Фастовым давно установились отношения в стиле китайских обезьянок: одна ничего не слышит, а другая ничего не видит. Как читатель помнит, Фастов повсюду заявлял, что кандидатуру Коппера одобрил Скиллинг. Когда комиссия Пауэрса спросила Скиллинга, как он может прокомментировать это назначение, Скиллинг сказал, что Коппера рекомендовал ему Фастов и у него не было никаких оснований не доверять своему протезе. Однако по требованиям должностного устава Энрона для подобных назначений требовалась виза именно председателя правления. Максимум что удалось вспомнить Скиллингу, так это то, что как-то раз он поминал роль Коппера в управлении Чуко на одном из заседаний правления компании.



Из чего можно сделать вывод, что коли Лей – председатель правления, а вопрос поднимался на заседании правления, то Лей должен был быть в курсе дела. А говорит, что не был.

Что можно сказать по этому поводу? Скорее всего Лей все-таки слышал о Коппере в контексте Чуко. Слышал. Но только краем уха. Почему? Да потому что патриарх Энрона всецело посвятил себя полетам иного порядка. В основном – вокруг округа Колумбии: Белый Дом, Капитолий. На худой конец – хьюстонский музей холокоста. А такие мелочи, как Чуко и Джедаи – извольте! На то существуют исполнительные и финансовые директора, которые и курируют текучку. Тем более можно довериться, когда на этих постах пребывают такие звездные и блестящие личности, как Скиллинг и Фастов.

В заключении комиссии Пауэрса сказано, что нигде в протоколах заседаний правления Энрона не было найдено ни одного упоминания имени Коппера. Единственный эпизод, в котором Коппер засветился, был та самая телефонная конференция исполнительного совета, на которой одобрили гарантию кредита для Чуко.

Итак, все ударили по рукам, «пенсионеры» получили 383 миллиона отступного и Чуко занял место CalPERS в Джедае.

Через три года Чуко зароет Энрон по полной программе, став одним из главных могильщиков наравне с ЦМ и Рапторами. Разговор об этом у нас впереди, а пока что ради курьеза помяну реакцию компании Lucasfilm Ltd., владельца копирайта «Звездных войн», на использование Энроном имен ее персонажей в своем схемотворчестве. Когда федеральная пресса раструбила от океана до океана о зловредной роли Чуко и Джедая в судьбе Энрона, Lucasfilm Ltd. до того перепугался, что черный пиар замазает и его, как мы теперь знаем – культовую, репутацию, что поспешил публично откреститься: «Мы узнали об использовании Энроном наших имен, защищенных копирайтом, только из прессы, – уверяла общественность Джейн Коул, представительница Lucasfilm, – Все это Энрон делал без нашего разрешения и согласия».

А ведь это идея! В саге о Левиафане только Голливуда и не хватает. Впрочем – опоздали: пока я пишу эти строки, там уже вовсю кипит работа над сценарием телевизионного сериала.

## Глава 10. Граммы и Белферы

Граммы и Белферы – два достойных американских семейства, которых объединяет одно несчастье – тесное знакомство с Энроном. Граммов техасский Левиафан раздавил морально, Белферов – материально. Но самое удивительное – все происходило доверительно и добровольно.

Судьбы Энрона и Граммов пересеклись в 1993 году. Но была и предыстория. В 1988 году переизбранный на второй президентский срок Роналд Рейган назначил на должность председателя федеральной комиссии по сырьевым фьючерсам (Commodity Futures Trading Commission, CFTC) Уэнди Грамм, жену сенатора-республиканца от штата Техас Фила Грамма. Возглавив комиссию, доблестная представительница университетского эстеблишмента в полном соответствии со своими взглядами занялась энергичным проталкиванием дерегуляции энергетического сектора рынка, что, конечно же, не осталось незамеченным Энроном. Когда журналисты пытаются указать на порочную связь между деятельностью Уэнди Грамм и лоббированием Энрона, они почему-то забывают, что принцип *quo bene*<sup>[69]</sup> в данном случае плохо работает. По той причине, что заинтересованность Энрона в дерегуляции разделяли... вообще все энергетические компании Америки! А ученая леди Уэнди Грамм придерживалась передовых взглядов и шла в ногу со временем, а не на поводу у хьюстонских трейдеров.

После победы на выборах Билла Клинтона, Уэнди Грамм, как и полагается, ушла в отставку 20 января 1993 года. А уже спустя пять недель была избрана в Совет директоров Энрона. В этом тоже нет ничего удивительного, потому что в Совет директоров любой компании, как правило, приглашаются авторитетные, уважаемые и широко известные люди, а не жженые профессионалы от бизнеса<sup>[70]</sup>. Ведь задача Совета – не управлять, а осуществлять контроль в интересах вкладчиков и – в большей степени – повышать статус и реноме компании. Как правило большинство корпоративных Советов

замечательно справляются со своей второй задачей и манкируют первой. Разумеется, без злого умысла. Ведь для поддержания контроля на должном уровне требуются такие специфические качества как подозрительность и придирчивость, а ведь очень сложно выдерживать критический станс по отношению к компании, которая окружает тебя немислимым почетом, не говоря уж о материальной стороне дела. Как шутил Эдвард Вайнштейн, партнер в аудиторской фирме Deloitte & Touche: «Хорошая аудиторская комиссия – редкость. Член Совета директоров, который понимает, чем занимается, – вообще роскошь».

Совет директоров Энрона не был исключением и почти целиком состоял из звездных имен. Ральф Уорд, автор книги «Как улучшить Совет директоров компании», авторитетно подметил, что «если Совет директоров Энрона – плохой совет, то тогда советы директоров большинства американских компаний – вообще ужасны!». Судите сами: помимо Кеннета Лея, Джефа Скиллинга и Уэнди Грамм, в Совет Энрона входили Чарлз ЛеМэстр и Джон Мендельсон – почетный и действующий президент онкологического Центра Андерсена при тexasском университете, Роберт Джэйдик – заслуженный профессор и декан Высшей школы бизнеса при университете Стэнфорда, Паулу Ферраз Перейра – бывший председатель Государственного Банка Рио-де-Жанейро, лорд Джон Уэйкхэм – министр энергетики в правительстве Маргарет Тэтчер и один из лидеров палаты лордов. Уже после осенней катастрофы 2001 года в Совет был избран Уильям Пауэрс, декан юридического факультета тexasского университета<sup>[71]</sup>. Как видите, академический и международный блеск правления Энрона на высоте. Однако только наукой дело не ограничивалось. В Совете были и звездные представители бизнес элиты («денежные мешки»), например, герой этой главы Роберт Белфер – наследник могучей и влиятельнейшей нью-йоркской нефтяной империи<sup>[72]</sup>, или, скажем, Фрэнк Савидж, председатель правления холдингового гиганта Alliance Capital Management.

Пока изучал материалы, никак не удавалось отделаться от мысли, что всех этих людей обвели вокруг пальца. И этот вывод напрашивается даже вопреки яростным атакам на членов Совета директоров Энрона со

стороны «четвертой власти». С другой стороны, вывод о «пострадальческом» статусе директоров самым парадоксальным образом запутывает существующие версии относительно роли Фастова в деле умерщвления Левиафана. Я просто не могу себе вообразить ситуацию, при которой юный и нахальный парвеню Фастов топит компанию, зарабатывая на этом «жалкие» 30 миллионов долларов, а матерый и влиятельный Роберт Белфер теряет 2 миллиарда! А между тем, все так и случилось! Остаются лишь два варианта: либо Фастов не ведал, что творил, и в буквальном смысле «беспредельничал» в одиночку на свой страх и риск (мало вероятная гипотеза), либо существуют силы, для которых Белфер – мелкая сошка, которую просто разменяли ради уничтожения Левиафана! Но тогда непонятно, что такого ценного (вернее – опасного) нашли в Энроне, чего не было в белферовской *Velco Oil & Gas*? Неясно. Пока неясно.

Однако вернемся к семейству Граммов. Приглашение Уэнди Грамм в Совет директоров Энрона вызвало бурю негодования в СМИ. Ну разумеется – не в 1993 году, а в 2002, когда Левиафан выбросился на сушу и больше не вызывал благоговейного восхищения и страха. Вот типичный образец бездоказательных обвинений, которые «четвертая власть» бросает в адрес Уэнди Грамм: «На протяжении последнего десятилетия Кен Лей и Энрон покупали решения, которые способствовали росту компании. В начале 90-ых Энрон воспользовался добрыми услугами Уэнди Грамм, в то время председателя комиссии по сырьевым фьючерсам и супруги поддерживаемого Энроном тexasского сенатора Фила Грамма, которая вывела основные направления торговых операций Энрона из государственного регулирования. За это ее наградили местом в Совете директоров».

Первое, что бросается в глаза – это даже не бездоказательные инсинуации, а откровенное передергивание фактов. Говорится, что Уэнди Грамм «вывела основные направления торговых операций Энрона из государственного регулирования». Это ложь. Как я уже сказал, Грамм оставила работу в комиссии по сырьевым фьючерсам 20 января 1993 года, а голосование в комиссии по исключению энергетических контрактов из регуляционного процесса состоялось... в апреле 1993

года<sup>[73]</sup>! То есть проводилось другими людьми, да к тому же еще представляющими другую администрацию. При чем же тут Уэнди Грамм?

Я уж не говорю о смехотворности «взятки», сделанной Энроном Уэнди Грамм за несуществующие услуги. За участие в работе Совета директоров Энрона Уэнди получала 22 тысячи долларов в год плюс 1250 долларов за каждое заседание, на котором она присутствовала. Явно не удовлетворившись цифрами, «четвертая власть» не преминула присовокупить к своему гражданскому обвинению 50 тысяч долларов, которые Кеннет Лей пожертвовал университету, где Уэнди работала, а также сумму в 34100 долларов, поступивших за все годы от Энрона в кассу избирательной компании Фила Грамма.

Даже не знаю, что сказать. При мысли о чудовищном размере «подкупа» а в голову постоянно лезет неуместное сравнение сказочного обогащения семейства Граммов со скромным гешефтом Миши Коппера, который вложил в уставной фонд Чуко 125 тысяч долларов, а через пару лет состриг (разумеется, с подачи своего демиурга Андрюши Фастова!) десять с половиной миллионов! Наличными. Вот где размах Левиафана! Вы только вдумайтесь в цифры: Миша сделал СТО концов! И что? Много вы найдете статей в американских газетах про Коппера? Можно перечесать по пальцам. Зато злодейское «обогащение» Граммов обсасывается на каждом шагу.

Чтобы окончательно завершить разговор об обогащении Граммов, приведу и остальные цифры, которые остались за кадром мыльной оперы про «взятки». Поскольку Уэнди Грамм и ее супруг искренне верили в финансовый гений Эндрю Фастова и мудрую прозорливость Кеннета Лея, то все свои пенсионные отчисления доверили Энрону. Ну а тот инвестировал деньги на счетах так называемого пенсионного плана 401(к) в собственные же акции (кто бы сомневался). Поэтому после банкротства Энрона, семья Граммов потеряла 686 тысяч долларов своей безмятежной старости. Кроме того полностью улетучились опционы на акции Энрона на общую сумму в 700 тысяч долларов.

Еще более впечатляет «корыстолюбие» Уэнди Грамм, когда в 1998 году она продала все имеющиеся у нее акции Энрона на общую сумму 207 тысяч долларов. Но и этого показалось мало, поэтому она

обратилась к руководству компании с просьбой, чтобы в дальнейшем с ней расплачивались за работу в Совете директоров не акциями, а наличными. Так, мол, будет этичней и удастся избежать конфликта интересов, накануне прямого участия мужа, сенатора Фила Грамма, в дебатах по национальной энергетической политике. Святая простота!

Все бы ничего, но только время для продажи акций Энрона было выбрано самое «подходящее», прямо-таки выдающее инсайдера, посвященного в тайны корпоративной жизни. Как только Уэнди продала акции, те не просто пошли вверх, а буквально уподобились извержению вулкана<sup>[74]</sup>. Что не удивительно – в 1999 году полным ходом заработали финансовые схемы Энди Фастова. Поразительно, но и на этот раз золотой дождь пролился мимо Граммов. Интересно, почему же никто не предупредил добрую соратницу Уэнди о грядущем преуспевании?

В свете всех этих фактов особо умиляет решение комиссии Конгресса допросить Уэнди Грамм с целью узнать, было ли ей заранее известно о финансовых проблемах Энрона! Ведь Уэнди являлась не только членом Совета директоров, но и входила в аудиторский комитет, который скрупулезно отслеживал деловую активность компании. Однако, похоже, что вопреки тайным знаниям, Граммы не воспользовались инсайдерской информацией. «Постеснялась», – скажет оптимист. «Побоялась», – возразил скептик.

В обвинительной речи «четвертой власти» против Уэнди Грамм, как вы помните, фигурируют еще и 50 тысяч долларов, которые Кеннет Лей якобы пожертвовал (а на самом деле дал, мол, взятку за услуги) родному университету Уэнди Грамм<sup>[75]</sup>. Даже не знаю, как это комментировать – какой-то неприличный удар ниже пояса. Почему бы тогда не вспомнить о многих сотнях тысяч долларов, которые Лей пожертвовал хьюстонскому музею холокоста? Ведь их тоже можно представить в виде компенсации за услуги Энди Фастова. Еще пикантнее смотрится «взятка», данная Кеннетом Леем онкологическому Центру Андерсена, куда семья председателя правления Энрона пожертвовала за период с 1993 года полтора миллиона (!!!) долларов, и еще обещала 600 тысяч в ближайшие два года<sup>[76]</sup>? Интересно только – за что давалась «взятка»? По логике

«четвертой власти» – за услуги. И в чем же эти услуги состояли? Не приведи господи, если по профилю.

Теперь поговорим о другом семействе, пострадавшем от близости к Энрону – Белферах. В данном случае, материальные потери достигли таких запредельных размеров, что даже жестокая «четвертая власть» не позволила себе злорадства. Еще бы: большие деньги – это святое! Не чета каким-то пенсионным сбережениям академической дамы. Но есть и еще один важный момент: речь идет о святой святых – бруклинских столпах общества. Показательно название статьи в «Нью-Йорк Таймс», посвященной трагедии Роберта Белфера: «Преданность Энрону обходится нью-йоркской семье в миллиарды. Член Совета директоров держал акции до самого горького конца». Так и хочется прокомментировать: «Ну и дурак!». Потом задумался: «Разве могут Белферы – великие Белферы – быть дураками?». Судите сами.

Роберт Белфер, один из директоров Энрона и самый крупный частный держатель акций Левиафана, потерял ДВА МИЛЛИАРДА ДОЛЛАРОВ! Да-да, два миллиарда. Именно столько стоили ценные бумаги Энрона, находившиеся в собственности семьи Белферов, в начале 2001 года. Теперь они ничего не стоят. В буквальном смысле – ничего. Когда Энрон объявил о банкротстве 2 декабря 2001 года и его акции обесценились на глазах, основатель династии Белферов не просто перевернулся в гробу, а превратился в ротор.

Нет, не о таком будущем мечтал молодой торговец куриным пером, Артур Белфер, когда в начале тридцатых годов благополучно перебрался из Польши в свободный город Нью-Йорк, где его талантов хватило для создания семейной империи в трех поколениях. Империи, конечно, не перьевой, а нефтяной. Случалось, конечно, вспоминать и старое ремесло: какое-то время Артур поставлял пуховые спальные мешки для вооруженных сил США. Однако уже в начале 50-х определился конек: сперва пенорезина, а затем нефть и недвижимость.

Прорыв случился в начале 60-ых, когда удачные вложения в нефтяные разработки в Перу обернулись золотым дождем. В 1962 году семейный бизнес *Belco Petroleum* становится публичной компанией и котируется

на Нью-йоркской фондовой бирже. С 1965 года во главе Belco становится сын Роберт.

В начале 80-ых в государстве Перу запахло жареным и обладающие выдающимся историческим чутьем Белферы стали энергично подыскивать покупателя для своих нефтяных вышек. Такой покупатель вскорости объявился. Им стал... InterNorth, папа Энрона! В 1983 году InterNorth выкупил Belco Petroleum со всеми его нефтяными разработками в Скалистых горах, Канаде и Перу. А еще через два года армия Перу захватила собственность Belco и национализировала ее. Ну да какая разница? Теперь-то все это принадлежало подразделению HNG InterNorth. За продажу Belco семья Белферов выручила бумаги спрева InterNorth, а затем и Энрона. Однако бумаги были не простые, а золотые – в прямом смысле слова: особого класса preferreds<sup>[77]</sup>, по которым начислялись очень высокие дивиденды. К тому же в любой момент их можно было обменять на обыкновенные акции из расчета 1 к 27. В общей сложности Роберту Белферу принадлежало 1.18 % обыкновенных акций Энрона и 17.02 % – привилегированных<sup>[78]</sup>.

В 1986 году произошло слияние всех нефтегазовых подразделений Энрона и на свет появился Enron Oil & Gas. До этого времени Роберт Белфер числился президентом и председателем правления Belco Petroleum, теперь же ушел в отставку и занялся двумя близкими сердцу делами: благотворительностью и коллекционированием произведениями искусства. В основном деньги передавались в университет Йешива и медицинский колледж Альберта Эйнштейна. Около 6 миллионов долларов Роберт и его жена Рене передали в нью-йоркский музей искусств Метрополитан для специальной галереи древнегреческого искусства Belfer Court.

Однако все это время Роберт Белфер не упускал Энрон из вида, проявлял активность в Совете директоров и внимательно присматривался к ускоренной метаморфозе газового гиганта в энергетического трейдера. Видимо, эти процессы произвели на Белфера столько глубокое впечатление, что в 1992 году он учредил собственную энергетическую компанию Belco Oil & Gas Corp. и снова взялся за сторое.



Деятельность Belco Oil & Gas была почти целиком завязана на Энрон. Белфер даже выкупил в 1997 году за 150 миллионов долларов одно из подразделений Энрона – Coda Energy. Но самое главное, что Belco Oil & Gas являлся активным участником Газового банка (помните такой?) и хеджировал через Энрон все свои сырьевые контракты. Именно на этом поле гений Скиллинга переиграл чутье Белфера по всем статьям. Мы хорошо помним, что по второй половине 90-ых цены на нефть и газ были стабильно низкими. Однако на рубеже веков они взлетели вверх и тут-то Энрон взял свое за долгосрочную ценовую увязку сырья: в одном только 2000 году Belco Oil & Gas был вынужден компенсировать Энрону 34 миллиона долларов по хеджевым соглашениям.

Но даже эти временные потери не заставили Роберта Белфера изменить Энрону. Видимо и в самом деле существовала мистическая связь между ним и Левиафаном: даже когда корабль начал тонуть (октябрь 2001 года) славный старпом Белфер не оставил вахты. Он держался до последнего, пока все его два миллиарда долларов не растворились в небытии.

Как тут не вспомнить об одном мудром индийском учении: когда Belco Petroleum продал InterNorth свои перуанские нефтяные вышки буквально на носу национализации, Белферы не только заработали кучу денег, но и изрядно подпортили свою карму. Так что не приходится удивляться, что двадцать лет спустя все отыгралось в обратную сторону.

Однако не будем переживать за почтенное нью-йоркское семейство. Белферы хоть и не в полном, но порядке: у них замечательнейшие апартаменты на манхэттенском Пятом Авеню и хоромы в Саутхэмптоне и Палм Бич. Ведь помимо вложений в Энрон, у Роберта и его сына Лоуренса имеются обширные интересы в ряде общесемейных недвижимых проектов, а также солидный пакет акций одного из крупнейших нефтегазовых разработчиков – Westport Resources.

Вот только одна мысль не дает мне покоя: неужели такие непотопляемые авуары можно взбить на пухе и перьях?

## Глава 11. Дабхол и хоббиты

Индивид, который не рисковал жизнью, может быть, конечно, признан личностью, но истины этой признанности как некоторого самостоятельного самосознания он не достиг.

### *Георг Гегель. Феноменология духа*

1993 год подарил Энрону Джедаи и Шеррон Уоткинс. Совместное предприятие с калифорнийской пенсионной системой и прием в штат сотрудницы с гипертрофированным талантом упаковывать собственные карьерные амбиции в высокогражданский пафос доноса отлились Энрону через восемь лет почище кошковых слезок.

Но вот интересно, могли бы эти «слезки» стать причиной летального исхода? Общепринятое мнение: «Не только – могли, но и стали. Энрон похоронили безответственные манипуляции с внебалансным кредитованием через SPE – Чуко, ЦМ и Рапторы». Именно к этому склоняется большинство аналитиков, журналистов и членов многочисленных комиссий, расследующих дело Энрона. Хотя, что значит – склоняется? Об этом пишут в американской прессе, говорят на телевизионных шоу. Означает ли это, что те, кто это пишут и говорят, также и думают? Вопрос может показаться неуместным применительно к «бастиону мировой демократии». Даже дети малые знают, что в Америке каждый может сказать все, что угодно. Правильно – все что угодно. Но только не везде, где угодно!

Кстати, это смещение приоритета от *quid* к *quo*<sup>[79]</sup> – большая тайна нового мирового порядка. Сидя в пабе и наливаясь пародией на пиво, под названием Будвайзер, в самом деле, можно говорить все, что угодно. На своей страничке в интернете, расположенной по адресу с доменом третьего уровня, тоже можно говорить все, что угодно. По крайней мере

до тех пор, пока посещаемость сайта не достигнет определенного критического предела. После чего с вами обязательно поговорят и вы либо смените тематику, либо вам придется подыскивать сервер в более свободном киберпространстве. А вот говорить, что угодно на страницах прессы, нет, даже не федеральной – об этом и речи быть не может! – но хотя бы региональной, тут уж – увольте. Нет, вы, конечно, сумеете высказаться – по недосмотру (и на старуху бывает проруха). Но только один раз. А после этого оказывать нежелательное влияние на добропорядочных граждан вам больше не дадут<sup>[80]</sup>.

Предвижу вопрос читателя: «Это на что вы тут намекаете, господин Голубицкий? Уж не на то ли, что внебалансное финансирование не явилось главной причиной банкротства Энрона?» Правильно, именно на это я и намекаю. Впрочем дальше намек мы сейчас не пойдем. Всему свое время: есть у меня в запасе еще пара-тройка головокружительных историй из жизни Левиафана, которые я приберег для читателей (один Дабхол чего стоит, не говоря о Рапторе и ЦМ!). А уж после и будем делать выводы.

Хотя маленькую зацепочку – так уж и быть – подброшу. Какая никакая, а все ж информация к размышлению. Так вот: то, чем занимался Энрон в Чуко, ЦМ и Рапторах, делают практически все американские компании! Использование целевых компаний для выведения из баланса затратных проектов – норма и правило, а не исключение. Однако почему-то потопили только Энрон.

Предвижу возражение: «А как же быть с пересмотром отчетности и начислением постфактум расходов в размере миллиарда долларов?». А вы взгляните на 10-Q<sup>[81]</sup> повнимательней: что мы видим в краткосрочной перспективе? Правильно: убыток в 84 цента на акцию. А в долгосрочной? Для ответа взглянем на активы компании. И что мы там видим? А вот что:

Оборотные активы	24.8 миллиарда долларов
Имущество, производственные мощности и оборудование после всех вычетов	10.9 миллиарда долларов
Всего активов	61.7 миллиарда долларов

Ты только вдумайся, читатель: одних «заводов, кораблей и пароходов» у Энрона на почти одиннадцать миллиардов долларов! А ведь это не

какие-то там виртуальные и ненадежные акции, облигации и долговые расписки, это – самые настоящие и живые газопроводы, электростанции, небоскребы и оптоволоконные коммуникации<sup>[82]</sup>. Именно на эти активы и рассчитывал Кеннет Лей, когда делал оптимистические прогнозы на будущее: он просто был уверен, что консолидация целевых компаний в баланс Энрона – событие хоть и пренеприятнейшее, но не летальное. Лей надеялся выжить. А не выжил. Почему? С какой стати компания с такими активами должна погибнуть? Ведь на американском рынке представлены сотни фирм, у которых нет ничего кроме долгов. Фирм, которые за все годы своего существования ни разу не показали прибыль – одни убытки. И при этом ничего с ними не делается: как жили припеваючи, выплачивая многомиллионные зарплаты и бонусы своим топ-менеджерам, так и продолжают жить. А вот Энрон похоронили. С чего бы это?

Но и это еще не все: вспомните череду разоблачений, которые последовали сразу же за банкротством Энрона. Оказывается, практически все американские компании энергетического профиля финансировали затратные проекты точно также, как и наш герой – через целевые компании! Да и в других секторах рынка всплыли злоупотребления, вступающие в противоречие с общепринятыми бухгалтерскими принципами (GAAP): чего стоят манипуляции Ксеркса с проводкой лизинговых сделок в мексиканском филиале. Нет, мы обязательно разберемся с этой загадкой. Но только чуточку позже. А пока что вернемся в 1993 год.

В том году случилось еще одно событие, наполненное куда более глубоким и зловещим смыслом: Дабхол – грандиозный энергетический проект Энрона в Индии. Хотя правильнее будет сказать – «великий энергетический облом Энрона в Индии». Однако значение его огромно: больше того, если нам удастся понять Дабхол, мы сделаем решающий шаг к пониманию подлинной причины гибели Левиафана.

Энрон в 1993 году существенно расширил географию своей международной экспансии: в марте он подписал соглашение о маркетинге российского газа на европейском рынке, в ноябре заключил сделку на один миллиард долларов по строительству двух

электростанций в Турции. Казалось, сами звезды благоволят Левиафану: его турецкий контракт неожиданно лег в фарватере политических игр, поэтому государственный экспортно-импортный банк Америки (Ex-Im Bank) пошел на финансовую поддержку сделки в размере 285 миллионов, а Инвестиционный Совет по частным вложениям за рубежом (Overseas Private Investment Council, OPIC) взял на себя покрытие страховых издержек.

И тут взгляд Энрона упал на Дабхол. Предыстория такова: Индия, перманентно испытывающая комплекс великой державы, решила построить самую большую в мире газовую электростанцию. Но как обычно и бывает у супердержав денег на строительство не нашлось. Тогда Индия обратилась в Мировой банк (World Bank), который внимательно изучил проект и отрицательно покачал головой – мол, не дадим. Хайнц Вергин, куратор банка по Индии подписал приговор в апреле 1993 года: «Проект экономически нежизнеспособен».

С чего бы это? Да с того, что против крупнейшей иностранной инвестиции в Индии с самого начала дружно выступили как защитники окружающей среды, так и патриоты (есть там и такие, так что Россия в этом отношении не монополист). Кроме того у Мирового банка возникли большие сомнения по поводу надежности потребительской базы, и, надо сказать, как в воду глядели. Дело в том, что куда ни глянь, проглядывал только один потенциальный покупатель электроэнергии, которую будет производить станция в Дабхале – государственная контора Энергетический Совет штата Махараштра (Maharashtra State Electricity Board, MSEB). А, что такое государственная контора в странах Востока, Мировой банк знал не понаслышке. А вот Энрон не знал. И американская администрация тоже не знала. На самом деле, конечно знала, но у них – свои расчеты.

Итак, наш Левиафан заручился поддержкой на федеральном уровне и стал во главе консорциума по строительству и эксплуатации электростанции. Уже знакомый нам OPIC предоставил кредит в размере 160 миллионов долларов, а также «страхование политических рисков» еще на 180 миллионов. Экспортно-импортный банк дал заем на 300

миллионов. Как мы вскоре узнаем сам Энрон вложил в Дабхол еще 1.2 миллиарда собственных денег. В консорциум вошли:

- Энрон с долей в 65 %;
- General Electric – 10 %;
- Строительная компания Bechtel Corp. – 10 %;
- MSEB – 15 %.

Интересы Энрона представляло его подразделение Dabhol Power Company, в котором у Энрона был контрольный пакет 80 %. 8 декабря 1993 года Dabhol Power Company подписал соглашение с Энергетическим Советом штата Махараштра о строительстве и двадцатилетнем праве эксплуатации электростанции в Дабхале (местечко, расположенное около 170 километров к югу от Бомбея). Левиафан ступил на свою Голгофу.

Общая стоимость проекта составляла 2.9 миллиарда долларов. Помимо электростанции Дабхол включал в себя терминал сжиженного природного газа. Строительство должно было осуществляться в два этапа: первая линия мощностью 740 мегаватт планировалась к запуску в 1997 году (в реальности станция заработала только в 1999 году), вторая – на 1.44 мегаватта – в 2001 (этого вообще не случилось).

Утряска и усушка финансовых деталей и мелких трений растянулись на скромные по меркам азиатской государственности 14 месяцев и 1 марта 1995 года начались строительные работы. Однако не прошло и полгода, как правительство штата сменилось и, как водится в третьем мире, все обязательства и договоренности прежних хозяев были похерены на корню. Первым делом коалиционное правительство Махараштры издало указ 3 августа 1995 года о своем безусловном намерении остановить строительство электростанции и расторгнуть соглашение. Поскольку подобные действия явились вопиющим нарушением обязательств индийской стороны, Dabhol Power Company сразу обратилась в арбитражный суд Лондона и параллельно повел жесткие переговоры с властями штата.

7 февраля 1996 года арбитражный суд вынес решение в пользу Dabhol Power Company и было подписано предварительное соглашение<sup>[83]</sup>

между правительством Махараштры, Dabhol Power Company и MSEB о возобновлении строительства.

В мае 1999 года первая очередь электростанции в Дабхале дала ток. Как мы помним, в штаб-квартире Энрона в Хьюстоне состоялась щедрая раздача премиальных. Все были счастливы, кроме индусов, которые поначалу мечтали о самой большой в мире электростанции, а после того, как ее построили, стали мечтать о ее закрытии. MSEB заявил, что цены на электроэнергию Dabhol Power Company установил варварско-колониальные, хотя эти цены и были обговорены изначально в соглашении. Поскольку сразу отказаться от электроэнергии было бы чудовищным моветоном с далеко идущими внешнеполитическими последствиями, то MSEB избрал иную тактику по выдавливанию американского консорциума: сократил квоту закупок, а также стал регулярно задерживать платежи за уже поставленное электричество. Самое ужасное, что Энрону просто было некуда податься: MSEB был единственным покупателем! Ну как тут не вспомнить прозорливость Мирового банка.

Все это происходило на фоне жесточайших боев с «зелеными», которые постоянно блокировали строительство, организовывали демонстрации протеста и действовали в лучших традициях Greenpeace. Энрон сопротивлялся как умел: ставил на довольствие местных полицейских и те гоняли «диссидентов» как умели: посредством ночного выволакивания из домов и показательного избиения заправил. В конце концов Дабхол попал под прицел правозащитных организаций. В коммюнике, датированном январем 1999 года, Human Rights Watch пригвоздил Энрон к столбу позора: «Dabhol Power Company и стоящий за ней Энрон являются прямыми соучастниками творящихся нарушений прав человека. Dabhol Power Company прямо использовал в собственных интересах политику местной власти, направленную на подавление диссидентского движения, которая заключалась в противозаконном запугивании и преследовании руководителей антиэнроновских демонстраций и видных деятелей движения в защиту окружающей среды. Действия полиции варьировали от произвола до применения физической силы». Весело, ничего не скажешь.

Надо сказать, что наш Левиафан держался до последнего – продолжал строительство второй очереди. И только в июне 2001 года, когда электростанция была готова на 90 %, он сдался. К этому моменту неплатежи MSEB по поставленной электроэнергии достигли катастрофических размеров – 240 миллионов долларов! Энрону потребовалось восемь лет, чтобы понять: он ввязался в неравный бой на чужой территории.

Теперь всю свою энергию Энрон направил на политическое лоббирование достойного выхода из проекта. Американские СМИ злорадствуют по поводу вмешательства администрации Буша в дело Энрона и обвиняют ее в оказании политического давления на свободную Индию в интересах частной компании. И все, мол, потому, что Энрон подкупил федеральную власть и пожертвовал аж полмиллиона долларов на избирательную компанию «Дабл-ю». А между тем у администрации Буша были все основания для прямого вмешательства, поскольку государственные подразделения (Экспортно-импортный банк и Инвестиционный Совет по частным вложениям за рубежом) сами завязли в Дабхоле по самые уши: как читатель помнит, их участие в проекте составило нешуточные 640 миллионов долларов. А это ведь денежки налогоплательщиков.

По сообщению New York's Daily News, 27 июня 2001 произошла встреча Дика Чейни с Соней Ганди, главой оппозиционной индийской партии Конгресса. Якобы, американский вице-президент попытался помочь Энрону получить 64 миллиона долларов – часть долгов MSEB. За три дня до этой встречи Чейни общался с Кеннетом Леем на энергетическом форуме в Бивер Крик, штат Колорадо. Однако по уверению Дженнифер Миллеруайз, пресс-секретаря Чейни, «ни один представитель Энрона не просил вице-президента затрагивать тему Дабхола на встрече (с Ганди – С.Г.)» Дженнифер также сообщила, что ее босс поднял единственный вопрос – о дальнейшей судьбе Дабхола, а не деньгах Энрона. Что ответила Соня Ганди – неизвестно.

14 сентября 2001 года Кеннет Лей самостоятельно отправил письмо президенту Индии Аталу Бихари Ваджпаи с просьбой выкупить долю Энрона в Дабхоле за 1.2 миллиарда долларов (себестоимость



строительства) и 1.1 миллиард долговых обязательств перед офшорными кредиторами. Как писал Лей: «Мне кажется, 2.3 миллиарда долларов – исключительно разумная цена по сравнению с размером судебного иска». Судебные иски Энрона к индийской стороне по Дабхолу составляли на тот момент 4 миллиарда долларов.

Пойти на такие уступки патриарха Энрона принудило катастрофическое падение акций компании после ухода Скиллинга в августе 2001 года: с 90 АТН<sup>[84]</sup> до 32 долларов за штуку в начале сентября. Как вы думаете, что ответил Ваджпай? Правильно – ничего. Впрочем, у председателя правления Энрона все равно не было никаких шансов узнать великую тайну экзотических цивилизаций: «Возвращать 2.3 миллиарда долларов долга, конечно, лучше, чем четыре, однако много хуже, чем... ничего!».

Не прекращалось лоббирование интересов американских компаний в Дабхале и со стороны государственных пострадальцев – в первую очередь, Инвестиционного Совета по частным вложениям за рубежом. Накануне встречи Джорджа Буша 9 ноября 2001 года с премьер-министром Индии Аталом Бихари Ваджпай, ОРІС буквально умолял «Дабл-ю» поднять вопрос о безвыходной ситуации, сложившейся вокруг электростанции в Дабхале. Однако юридические консультанты Белого Дома наложили на этот вопрос вето, назвав две причины: во-первых, президенту не гоже опускаться до уровня каких-то частных, во-вторых, советник президента по экономике Лоренс Линдси также не имеет права вступаться за Энрон, хотя и по более приземленным причинам: в свое время он работал консультантом в Энроне и получал там зарплату (за два года – сто тысяч). Оба мотива, как мне кажется, просто надуманы: есть миллион примеров, когда американские президенты поднимали и несравненно менее существенные вопросы на своих переговорах. Думаю, все дело в жесточайшем прессинге, который оказывали американские СМИ на Джорджа Буша и его администрацию, постоянно апеллируя к связям между ними и руководством Энрона.

Как только стало ясно, что Буш не будет заниматься Дабхолом, Энрон потерял последнюю надежду и выбросил белый флаг: 8 ноября 2001 года компания подала документы в Комиссию по ценным бумагам и

биржам, в которых пересматривалась финансовая отчетность прошлых периодов и начислялись убытки в размере 586 миллионов долларов.

Случилось то, что и должно было случиться: индусы не пошли ни на какие уступки, дядюшка Сэм не защитил своего верноподданного, Энрон обанкротился, а Dabhol Power Company распустил сотрудников по домам в свете полной невозможности найти выход из положения, при котором MSEB не платит по долгам и не покупает новую электроэнергию.

Итак, подведем итоги. Замечательное «кидалово по-восточному» увенчалось успехом, а приключения Энрона в Дабхале получили все шансы войти в учебники в качестве хрестоматийного примера того, как не нужно вести дела на незнакомых экономических пространствах. Однако, ошибки Энрона сами по себе нас не интересуют. Куда как важнее определить их генезис. Что заставило Энрон с таким упрямством реализовывать свои бизнес-модели в далекой Индии? Ведь с самого первого дня было очевидно, что Энрон, по меньшей мере, is not welcome<sup>[85]</sup> и его присутствие, вопреки позе благодетеля, раздражает добрую половину обитателей штата Махараштра. Однако Левиафан ломился в закрытую дверь до тех пор, пока не расшиб себе лоб. Создается впечатление, что на сцене незримо присутствует некая неодолимая сила, которая подавляет и корпоративную, и индивидуальную волю Энрона и его руководителей.

Уже при первой же попытке обобщения нас ожидает большой сюрприз! Оказывается, что практически все случаи американской экономической и культурной экспансии развиваются по аналогичному – дабхольскому – сценарию! Значит, дело не в Энроне, а где-то в самой «консерватории». Но где? Кажется, мне удалось нащупать ответ.

Всеобщая американская «консерватория» – это неистребимый дух миссионерства, желание всех и вся учить тому, что единственно правильно и верно. Об этом духе мы уже говорили подробно во второй главе книги. Продолжим этот разговор под несколько иным углом. В самом миссионерстве ничего предосудительного нет, мало ли по свету ходит проповедников? Однако американский вариант представлен в некой синтетической форме, которая как-то уж очень антипатична и вызывает повсеместную аллергию. И вот почему.

Американское миссионерство – это соединение представлений о собственной исключительности и лучшей природе, позаимствованное из иудаизма, и энергии навязывания своей воли окружающим, свойственной протестантизму. Возьмите правоверного еврея: он искренне полагает, что лучше всех гоев, и такое радостное открытие помогает ему выживать в условиях повсеместного отторжения (того, что называется, универсальным антисемитизмом). Однако при этом еврей не пытается исправлять окружающих и переделывать их на собственный лад: «Мы – такие как есть, и вы тоже – такие как есть». Теперь представьте, что подобное чувство первородства дополняется неутолимимым желанием поднять окружающих до «высот» собственного «Я». Получится Мартин Лютер на коне, сеющий повсеместно мечом и огнем «светлое, чистое и разумное» и при этом не перестающий долдонить о собственном превосходстве. Представили? Замечательно, а теперь знакомьтесь – это и есть Энрон в Индии (да и по всему остальному свету). А вот – его братья-близнецы, борющиеся с собственным представлением о том, что такое терроризм, в самых отдаленных уголках планеты.

Впрочем, все это старо, как мир. Прототип американского борца за собственный образ Добра и Зла – библейский Иосиф. Помните чудесный сон, которым любимый сын Иакова решил обрадовать своих братьев? Вот он в художественном апокрифе Томаса Манна: «Я видел нас всех в поле, где мы, сыновья Иакова, все вместе убирали пшеницу. Но это было не наше поле, а другое, удивительно чужое. Но мы об этом не говорили. Мы молча работали, сначала жали, а потом вязали снопы». Очень символический и показательный момент – чужое поле! И далее: «Когда мы связали свои снопы, каждый по снопу, мы оставили их и, словно нам больше нечего было делать, пошли прочь, ничего друг другу не говоря. Не успели мы, однако, сделать двадцать или, может быть, сорок шагов, как Рувим оглянулся и молча указал рукой на то место, где мы вязали снопы. Да, Рувим, это был ты. Мы все остановились и, заслонясь от солнца, стали глядеть туда. И что же мы видим? Мой сноп, совершенно прямо, стоит посредине, а ваши – стоят кругом и кланяются моему снопу, да, да, они все кланяются и кланяются, а он все стоит и стоит».

Очень мило, не правда ли? А как приятно было братьям слушать Иосифа, особенно после того, как они пропахали весь день в поле, а Иосиф проспал дома, где ему и привиделся волшебный сон, которым он поспешил осчастливить родственников. Думаю, читатель помнит, что сделали братья с Иосифом: сначала отмолотили, а потом продали в рабство. А Иосиф все не переставал удивляться: «За что?». Не перестают удивляться и американцы.

Причем недоумевают искренне, на грани дурашливости: «За что нас так не любят во всем мире?». А в результате? В результате мы имеем ровным счетом то, чем заканчивались все американские экспансии: в Корею, во Вьетнаме, в Сомали. Или в облегченной форме: разбитые витрины Макдональдсов по всему миру, сжигание звездно-полосатого флага, история энроновского Дабхола, на худой конец! Кому ж понравится, когда постоянно учат уму разуму и при этом напоминают о второсортности?

Нам остается описать последнюю грань индийской трагедии Энрона. Грань, на первый – и даже на второй! – взгляд, скрытую – но тем ценнее она для нашей конечной цели – разгадки тайны мертвого Левиафана. Сначала зададим абстрактный вопрос: «Может ли синтетическое миссионерство добиться успеха в принципе?» А теперь – более приземленно: «Был ли шанс у Энрона добиться успеха в Дабхоле?» Ответ: теоретический шанс, конечно, был. Есть множество примеров в мировой истории, когда победители успешно навязывали собственную волю побежденным и побежденные либо адаптировались, либо исчезали навеки с лица земли. Скажу больше: навязывание собственной воли – один из основополагающих принципов человеческого поведения.

Лучше всех об этом рассказал Георг Гегель в главе «О господстве и рабстве» своего нечеловеческого труда «Феноменология духа» («нечеловеческого» из-за невозможности для простого смертного прочитать его от начала до конца). Идея Гегеля: когда встречаются два «самосознания», происходит неизбежное столкновение и борьба за доминирование. Решается вопрос: «Кто смирится с ролью Раба (Knecht), а кто станет Господином (Herr)?». Эта коллизия универсальна для любой исторической и социальной ситуации, поэтому применима как к

карьерному росту Шеррон Уоткинс и противоборству Энрона с властями штата Махараштра, так и к распределению ролей во время семейного ужина на твоей, читатель, кухне (кто-то будет мыть посуду, а кто-то кидаться солонкой).

Ясно, что и Энрон, и американское синтетическое миссионерство в целом полагают себя Господами. Да и решимости навязывать собственную волю им не занимать. Так как насчет практического шанса на успех? Ответ дает Гегель, определяя качества, необходимые для доминирования: для того, чтобы стать Господином, нужно ставить власть и независимость выше собственной жизни. Раб выбирает выживание любой ценой и поэтому он Раб. Господин готов идти до конца и поэтому он Господин.

Вот, собственно, и вся разгадка: в американском миссионерстве есть все, что нужно для доминирования, кроме самого главного – готовности идти до конца в своей борьбе за утверждение своих принципов и идеалов. Ни один американский миссионер не готов пожертвовать жизнью. Причем не обязательно в прямом смысле слова: до этого, как правило, вообще дело не доходит. Главное, иметь то, что сами американцы именуют гордым словом «balls»<sup>[86]</sup> и дать понять окружающим, что вы готовы пойти до конца. Вот этих-то balls в американском синтетическом миссионерстве и нет. А раз нет, то заключительным аккордом всегда звучит сублимационный мотив обиды: «Ну вот! Мы тут старались для вашего же блага, а вы не хотите. Как это вы сами не понимаете, что вы не правы, а мы правы?».

Если бы в этом месте я поставил точку, то перестал бы себя уважать. Потому что получилась бы историческая неправда и подтасовка. В реальности американское синтетическое миссионерство – на порядок более тонкое явление, не укладывающееся в абстрактные колодки гегелевской мысли. Достаточно одного примера.

Два года назад я написал статью под названием «Неожиданная дихотомия войны», посвященную варварской бомбардировке Белграда – очередному подвигу американского миссионерства. В той статье я впервые поднял тему «balls» и процитировал Элиезера Воронель-Дацевича, профессора израильского университета Бар-Илан:

«Представим себе бомбы, падающие на Нью-Йорк, толпы мечущихся в ужасе „белых воротничков“, бесконечные схватки благородных васпов за обладание сортиром, водопроводом и дефицитными прокладками „Олвайс“, без которых нельзя жить, огромную вереницу беженцев в центральные штаты, потрясающий спрос на средства от поноса, жуткие крики с требованиями „немедленно прекратить этот кошмар“, и дорогие наши политкорректные афроамериканцы, разбивающие под шумок витрины супермаркетов. Чтобы победить Америку, нужен какой-нибудь Шамиль Басаев, который взорвет пару роддомов, и война окончена».

Получилась жуткая цитата, поскольку спустя полтора года модель Воронеля воплотилась в реальных событиях 11 сентября 2001 года. И – вот чудо! Ничего, из того, что так самозабвенно живописал израильский профессор, не случилось: вместо «схваток благородных васпов за обладание сортиром» простые ирландские парни пошли в огонь без лишних слов и пафоса, где обняли смерть под руинами небоскребов. Так сама реальность внесла коррекцию в очередную идеальную конструкцию.

А теперь самое потрясающее: события 11 сентября никак не следовали классической модели миссионерства, но это вовсе не означает, что эта модель исчезла: Америка проявила стоический героизм, оправилась от шока и... снова принялась за свое: учить остальной мир уму разуму и правильному представлению о том, что такое хорошо и что такое плохо. Казалось, что после собственного страдания, появится понимание страдания других, но – нет! Ничего этого не случилось, договорились даже до того, что называли самоубийц-террористов трусами. И сами поверили в эту глупость. Хотя человек, с улыбкой идущий на смерть, может быть кем угодно, даже отъявленным негодяем, но только не трусом.

О чем это говорит? О том, что не существует единой американской модели поведения, как не существует и единой американской парадигмы мировосприятия. В разных обстоятельствах оказываются задействованы разные социальные слои населения и, соответственно, включаются различные поведенческие модели. В мирных условиях доминирует синтетическое миссионерство: Энрон строит электростанции

в Индии вопреки желаниям местного населения, ему дают по носу и в конце концов он удаляется восвояси несолоно хлебавши.

Другое дело – экстремальные ситуации, когда затрагивается вопрос национального выживания. Как только они наступают (11 сентября!), синтетическое миссионерство и его фигуранты отодвигаются на задний план, а на сцене появляются героические и самоотверженные хоббиты из толкиенского Среднеземья и скромно выполняют отведенную им роль защиты отечества: без морализаторства, тошнотворной риторики и навязывания своего мировидения. Затем снова наступает мир, хоббиты расходятся по рабочим местам – полицейским участкам, пожарным частям, строительным площадкам, а вакантное место идеологической среды тут же захватывают традиционные миссионеры и продолжают прерванное дело – поучать остальной мир. Многолика Америка. Америка и Америкса. Левиафан и хоббиты. И этим она прекрасна.

## Эпилог, переходящий в пролог

Когда этот том готовился к печати, случилось важное событие в деле «Энрона». 8 июля 2004 Кеннет Лей добровольно сдался агентам ФБР в Хьюстоне. Ему предъявлены обвинения по 11 пунктам, в том числе в заговоре, обмане акционеров и государства. «Совокупность» тянет на 175 лет тюрьмы и 5 млрд. долларов штрафа. «Плохо контролировать менеджмент – ещё не преступление», – заявил «дедушка» на пресс-конференции по случаю одевания наручников. Согласится ли с ним американское правосудие, 30 тысяч служащих «Энрона», оставшихся без работы, и сотни тысяч инвесторов, потерявших свои деньги? Вряд ли. Как маловероятно и то, что в процессе не всплывут в неприятном контексте очень громкие имена, включая самого Джорджа Буша, автора милого прозвища «Паренек Кенни». Да и происходит это всё, как ни странно, накануне президентских выборов в США.



# Примечания

## 1

Прощение в 11 часов (*амер.*).

[Вернуться](#)

## 2

Ты в штате! (*амер.*).

[Вернуться](#)

## 3

Французский фехтовальный термин, означающий смертельный укол, прекращающий страдания и наносимый из милосердия.

[Вернуться](#)

## 4

Карл Менгер – один из основоположников (наряду с Людвигом фон Мизесом и Мюрреем Ротбартом) так называемой австрийской школы экономики, выступавшей главным оппонентом теории прибавочной стоимости Карла Маркса.

[Вернуться](#)

## 5

Какого черта?! (*Амер. сленг.*)

[Вернуться](#)

## 6

«По часам Ригаса».

[Вернуться](#)

## 7

Так называемые «мусорные долговые обязательства», в которых риск дефолта превышает допустимые нормы.

[Вернуться](#)

## 8

Прозвище Джорджа Буша-младшего, приставшее к нему после того, как он подавился еврейской булочкой «претцель».

[Вернуться](#)

## 9

Вавилонская башня (*лат.*).

[Вернуться](#)

## 10

Игра двух слов: Aqua – латинское «вода» и acquisition – английское «поглощение», «скупка».

[Вернуться](#)

## 11

Сэмюэль Тэйлор Кольридж. «Кубла Хан, или Видение во сне». 1798 год. Перевод Константина Бальмонта.

[Вернуться](#)

## 12

Знаменитым и богатым (англ.).

[Вернуться](#)

## 13

Пунтилья – в корриде: маленький кинжал, который использует бандерильеро, чтобы добить быка, раненного шпагой матадора (исп.).

[Вернуться](#)

## 14

Treasuries считаются самыми мало доходными и одновременно самыми безрисковыми инструментами инвестиций на американском фондовом рынке.

[Вернуться](#)

## 15

Офис-менеджер, администратор, помощница.

[Вернуться](#)

## 16

До сих пор участие Ватикана в фонде Френкеля не доказано. Похоже, что в самый последний момент святые отцы почувствовали неладное и вежливо устранились.

[Вернуться](#)

## 17

*Брауни* – в старинном шотландском и британском фольклоре: маленькие зловредные, но трудолюбивые духи, помогающие управляться с домашним хозяйством – пасти скот, подметать полы, чистить кастрюли, топить печку.

[Вернуться](#)

## 18

*Народный Храм* (People's Temple) – немыслимо изуверская секта Джима Джонса, почти в полном составе – 911 человек – совершившая массовое самоубийство 18 ноября 1978 года в Джонстауне.

[Вернуться](#)

## 19

Поскольку амвеевская система представляет собой пирамиду, каждый Директ пожинает плоды не только собственных усилий, но и всей своей «нижестоящей линии» (downline) – группы отспонсоренных им дистрибьюторов, а также всех тех, кого отспонсорили они, и так далее.

[Вернуться](#)

## 20

Эти данные стали известны после нескольких судебных процессов, на которых Федеральная налоговая служба обнародовала выписки о доходах ряда амвеевских Алмазов.

[Вернуться](#)

## 21

Одна из типичных ситуаций предсказательной астрологии, которая, между прочим, не предвещает клиенту ничего хорошего.

[Вернуться](#)

## 22

Приведенный график называется «дневным», поскольку каждая вертикальная линия соответствует одной торговой сессии.

[Вернуться](#)

## 23

Автомобили «Феррари Тестаросса», «Ламборгини Дьябло» и «Порше Каррера» – священные символы антрепренерского преуспеяния в Америке.

[Вернуться](#)

## 24

*Start-up* – свежесвылупившаяся преуспевающая компания.

[Вернуться](#)

## 25

Лучший праздник, лучшие друзья (*итал.*).

[Вернуться](#)

## 26

Счастливого пути и прибытия – до скорой встречи! (*итал.*).

[Вернуться](#)

## 27

Цветущая сила (*греч.*).

[Вернуться](#)

## 28

*Big Apple* – неофициальное самоназвание Нью-Йорка.

[Вернуться](#)

## 29

Ханна Арендт – культовая ученица философа Карла Ясперса и любовница (если поэлегантней, то муза) Мартина Хайдеггера. Считается, что Арендт была первой, кому в голову пришла экстравагантная мысль об идеологической общности немецкого нацизма и советского коммунизма (книга «Истоки тоталитаризма», 1951).

[Вернуться](#)

## 30

Хочу, чтобы вы убрались отсюда! (Англ.).

[Вернуться](#)

## 31

Карл Икан входил в «подрывную квадригу» Майкла Милкена (наряду с Рональдом Перельманом, Ти Бун Пикенсом и Виктором Познером). Прославился знаменитым враждебным поглощением авиаконцерна Trans World Airlines в 1985 году с использованием одной из схем Милкена по мусорным облигациям.

[Вернуться](#)

## 32

Если читатель не поверит моему переводу этого чудовищного по своей абсурдности оправдания, то вот оригинал: «A good-faith misunderstanding on Waksal's part».

[Вернуться](#)

## 33

Обзор международных сырьевых и энергетических проектов Энрон можно посмотреть на врезке. Следует иметь ввиду, что кроме того Энрон активно развивал и другие отрасли, например, ветряную энергетику и системы водоснабжения (в сентябре 1998 годы Azurix, подразделение Энрона, приобрела Wessex Water, британскую компанию, поставляющую 375 миллионов литров воды в день потребителям на юге Англии).

[Вернуться](#)

## 34

Кстати, кризис этот как начался, так и не закончился до сих пор. В этой связи главным виновником – Pacific Gas and Electric Company – был даже открыт специальный сайт, обучающий методам борьбы с вылетевшими пробками – California Energy Crisis

[Вернуться](#)

## 35

Conference Call (телефонная конференция) – одна из самых популярных форм общения руководства публичных компаний с аналитиками, специалистами и рядовыми инвесторами.

[Вернуться](#)

## 36

«Легко пришел, легко ушел».

[Вернуться](#)

## 37

Chewco – подставная компания (или более мягко – SPE, Special Purpose Entity, юридическое лицо специального назначения), отношения с которой явились, пожалуй, главной причиной гибели Энрона. О Chewco мы будем подробно говорить в последующих главах нашего исследования.

[Вернуться](#)

## 38

Здесь и далее везде речь идет о фирме «Артур Андерсен» – крупнейшей в мире аудиторской конторе, курировавшей Энрон.

[Вернуться](#)

## 39

Речь идет о культовом и совершенно идиотском фильме «Мир Уэйна» (Weyne's World), в главной роли которого снялся Майк Майерс. Статья обыгрывает юношеское увлечение Скиллинга авторским телевидением: в возрасте 15 лет он без всякого финансирования запустил частную передачу на канале общественного телевидения в городе Аврора (Иллинойс). Тем же самым занимались и герои «Мира Уэйна».

[Вернуться](#)

## 40

Крамольное, поскольку оно идет вразрез с общепринятым в Америке мнением.

[Вернуться](#)

## 41

Приведу лишь самые существенные потери пенсионных фондов, вызванные банкротством Энрона: пенсионный фонд штата Мэриленд –



30 миллионов долларов, пенсионная система работников образования Техаса – 36 миллионов, дальше – больше: пенсионный дело проиграл фонд штата Флорида – 335 миллионов (!!!), пенсионный фонд штата Джорджия – 206 миллионов, пенсионный фонд города Нью-Йорка – 110 миллионов, пенсионный фонд штата Огайо – 114 миллионов, пенсионная система школьных работников Пенсильвании – 59 миллионов и много еще кто по мелочи. Скажем, университет Калифорнии потерял 145 миллионов..

[Вернуться](#)

## 42

Глатцер не отчаялся и в настоящее время идет подготовка к пересмотру решения суда и повторному слушанию дела.

[Вернуться](#)

## 43

Вундеркинд (*англ.*).

[Вернуться](#)

## 44

Для академически настроенного читателя сообщу, что такая продажа активов целевой компании называется assignment of receivables.

[Вернуться](#)

## 45

Другое название: Special Purpose Vehicle (SPV) – целевой механизм.

[Вернуться](#)

## 46

Pass through certificates.

[Вернуться](#)

**47**

Pay through certificates.

[Вернуться](#)

**48**

Senior, mezzanine, junior notes.

[Вернуться](#)

**49**

GOP (Grand Old Party) – Великая старая партия (неофициальное название Республиканской партии США).

[Вернуться](#)

**50**

Кличка президента Буша-младшего, которая восходит к его второму имени (middle name) – George W. Bush. Если мне не изменяет память, кличку запустил известный ведущий ночного телешоу на канале CNBC – Коннор О'Брайен.

[Вернуться](#)

**51**

В самом деле они так и назывались – Pioneers.

[Вернуться](#)

**52**

Зафиксировано шесть встреч Кеннета Лея с вице-президентом Диком Чейни и сотрудниками его аппарата, на которых Лей давал советы и рекомендации.

[Вернуться](#)

## 53

Center for Responsive Politics.

[Вернуться](#)

## 54

The Enron Employee Transition Fund. В декабре 2001 года, сразу после объявления банкротства Энрон уволил четыре с половиной тысячи сотрудников.

[Вернуться](#)

## 55

Даже во всех официальных документах Шеррон Уоткинс величают не иначе как whistleblower – свистунья.

[Вернуться](#)

## 56

Vigilantism – от латинского корня «vigilo» – проявлять бдительность, быть на страже. Vigilante («виджиланти») – носитель и воплощение идеи виджилантизма.

[Вернуться](#)

## 57

Знаменитая Вторая Поправка.

[Вернуться](#)

## 58

«Nine Eleven», то есть 11 сентября – так по-военному кратко и одновременно эфемично величают в Америке день своего самого большого не виртуального кошмара.

[Вернуться](#)

## 59

Broadband Services Division.

[Вернуться](#)

## 60

Ричард Кози (Richard Causey) – главный бухгалтер Энрона.

[Вернуться](#)

## 61

Имя этого сотрудника (или сотрудницы) не разглашается, видимо, в интересах проводимого дознания.

[Вернуться](#)

## 62

Имя этого сотрудника (или сотрудницы) не разглашается, видимо, в интересах проводимого дознания.

[Вернуться](#)

## 63

Текст взят из показания Шеррон Уоткинс на слушаниях комиссии Конгресса.

[Вернуться](#)

## 64

SEC – Securities and Exchange Commission, федеральная комиссия по ценным бумагам и биржам.

[Вернуться](#)

## 65

А как же коллеги из Артура Андерсена?

[Вернуться](#)

## 66

Я тоже долго мучался – как перевести слово report: ни «отчет», ни «рапорт» в данном контексте не смотрятся, а вот «донесение» – в самый раз.

[Вернуться](#)

## 67

В Положении о переписи населения Великобритании от 2001 года «рыцари Джедаи» уже признаны официальной религией и проходят под номером 896. За ними следуют язычники – 897, атеисты – 898 и замыкает список «полное отсутствие религии» – 899. Периферия, но все-таки!

[Вернуться](#)

## 68

Фиксирование всех должностей руководящих работников происходит в так называемом проху statement – извещении, которое рассылается акционерам, для получения от них доверенности на голосование.

[Вернуться](#)

## 69

Кому это выгодно (*лат.*)?

[Вернуться](#)

## 70

Бывают и исключения, когда совет директоров оказывается битком набит друзьями и родственниками председателя правления. Однако такой моветон слишком мелок для корпоративной элиты, к коей, без сомнения принадлежат компании класса Энрона.

[Вернуться](#)

## 71

Именно Пауэрс и возглавил знаменитую комиссию, которая провела расследование финансовых схем Фастова – Скиллинга по горячим следам.

[Вернуться](#)

## 72

Роберт Белфер, кстати, был и крупнейшим частным вкладчиком Энрона.

[Вернуться](#)

## 73

Решение было принято при минимальном большинстве голосов (два против одного).

[Вернуться](#)

## 74

Когда миссис Грамм избавилась от акций Энрона, они стоили чуть больше 20 долларов за штуку, а менее, чем через два года цена возросла до 90.

[Вернуться](#)

## 75

Уэнди Грамм возглавляла программу исследований регуляционных мер в Центре Mercatus при университете Джорджа Мейсона в Виржинии. Пожертвованные 50 тысяч долларов (кстати, на самом деле их дал Энрон, а не Кеннет Лей лично) составили менее одного процента всех корпоративных подарков Меркатусу.

[Вернуться](#)

## 76

По данным налоговой службы семейный благотворительный фонд Кеннета и Линды Лей произвел пожертвований на общую сумму в два миллиона пятьсот сорок шесть тысяч долларов в одном только 2000 году! Теперь же, боюсь, онкологический Центр Андерсена никогда не увидит обещанных 600 тысяч, поскольку остаток своей жизни Кеннет Лей проведет в судебных разбирательствах и единственной статьёй благотворительности станут расчеты с адвокатами.

[Вернуться](#)

## 77

Preferred stock – привилегированные ценные бумаги.

[Вернуться](#)

## 78

Данные на 21 марта 2000 года.

[Вернуться](#)

## 79

Quid (*лат.*) – что, quo (*лат.*) – где.

[Вернуться](#)

## 80

Впрочем, кажется, это уже излишне: добропорядочным гражданам до такой степени промыли мозги, что никакие «неправильные» мысли туда уже не проникнут.

[Вернуться](#)

## 81

Название формы, предписанной SEC для подачи квартального отчета.

[Вернуться](#)

## 82

Для сравнения: общая стоимость активов Энрона точно такая же, как и единственной надежи российской экономики – Газпрома (около 63 миллиардов по последнему обнародованному годовому отчету за 2000 год).

[Вернуться](#)



## 83

Предварительный статус объяснялся необходимостью получения одобрения со стороны правительства Индии. Что и случилось в июне 1996 года.

[Вернуться](#)

## 84

ATH – All Time High – Исторически самая высокая цена, которую достигали акции компании.

[Вернуться](#)

## 85

Не приветствуется (*англ.*).

[Вернуться](#)

## 86

Яйца (*англ.*).

[Вернуться](#)