

Библиотека 8

БАНКРОТСТВА И РАЗОРЕНИЯ

❧ МИРОВОГО МАСШТАБА ❧

Истории финансовых крахов
крупнейших состояний,
корпораций и целых государств

Валерия Т. Башкирова
Александр Соловьев

Банкротства и разорения мирового масштаба. Истории финансовых крахов крупнейших состояний, корпораций и целых государств

«Текст предоставлен правообладателем»
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180622

*Банкротства и разорения мирового масштаба. Истории финансовых крахов крупнейших состояний, корпораций и целых государств: Коммерсантъ, Эксмо; Москва; 2009
ISBN 978-5-699-34337-9*

Аннотация

Эта книга – о крупнейших мировых разорениях и о причинах, по которым люди, компании и государства теряют огромные деньги.

В первой части книги («Фортуна переменчива») рассказывается о людях, честно проигравших в честной борьбе, – о тех, кто нажил состояния своим горбом и потерял их потому, что им просто не повезло.

Во второй части («Приключение не удалось») речь идет о тех, кто проиграл, потому что бизнес был для них прежде всего игрой, забавным приключением – а в игре всегда бывают победители и побежденные.

Третья часть («Империи не вечны») – о том, как потомки великих магнатов распорядились миллиардами отцов и дедов. Некоторые, кстати, распорядились весьма достойно, хотя и утратили статус самых богатых людей в мире.

Четвертая часть («Зачем вы, девочки?..») – «гендерная». В ней речь идет о том, как женщины разоряют других и как их самих пытаются разорить (что не всегда удается).

В пятой части («Пятая колонна») рассказывается о сотрудниках компаний, разоряющих свои организации, и о других «внутренних болезнях» предприятий, подтачивающих их «здоровье».

Шестая часть («Memento mori») посвящена глобальным разорениям, экономическим потрясениям, в результате которых разорялись не просто отдельные люди и компании, но целые страны и народы. Сегодня, когда в мире разразился глобальный кризис, самое время вспомнить причины Великой депрессии и уроки кризиса 1998 года.

И, наконец, седьмая, «теоретическая» часть («Банкротство как точная наука») рассказывает о том, что происходит с людьми и компаниями в случае официального банкротства и о соответствующем законодательстве и процедурах, а также об эволюции отношений кредиторов с должниками.

Содержание

От издателя	4
О ком эта книга?	4
О чем эта книга?	5
Предисловие	6
Круговорот бабла в природе	6
Куда деваются деньги?	7
Разорители и разоренные	8
Сломанная скамейка	9
Все пропало, или Ничего не потеряно	10
Часть 1	11
Скользкое золото	12
По обе стороны богатства	15
Табачный каперанг	19
Запутавшийся в Сети	23
Часть 2	27
Олимпийский принцип	28
Однажды в Лос-Анджелесе	34
Прощание с высшей лигой	38
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**Валерия Башкирова,
Александр Соловьев**

**Банкротства и разорения мирового
масштаба. Истории финансовых
крахов крупнейших состояний,
корпораций и целых государств**

От издателя

О ком эта книга?

Эта книга – о разорившихся и разорителях.

О тех, кто потерял миллионы и миллиарды, и о тех, кто помог (или пытался помочь) им это сделать.

О тех, кто достойно выдержал испытание утратой богатства (не менее серьезное, чем испытание богатством), и о тех, кто не смог этого сделать.

О тех, кто боролся и проиграл, и о тех, кто проиграл, потому что не боролся.

О тех, кому уже не подняться, и о тех, кто снова на коне.

О чем эта книга?

Эта книга – о крупнейших мировых разорениях и о причинах, по которым люди, компании и государства теряют огромные деньги.

В книге семь частей.

В первой части («Фортуна переменчива») рассказывается о людях, честно проигравших в честной борьбе, – о тех, кто нажил состояния своим горбом и потерял их потому, что им просто не повезло.

Во второй части («Приключение не удалось») речь идет о тех, кто проиграл, потому что бизнес был для них прежде всего игрой, забавным приключением – а в игре всегда бывают победители и побежденные.

Третья часть («Империи не вечны») – о том, как потомки великих магнатов распорядились миллиардами отцов и дедов. Некоторые, кстати, распорядились весьма достойно, хотя и утратили статус самых богатых людей в мире.

Четвертая часть («Зачем вы, девочки?..») – «гендерная». В ней речь идет о том, как женщины разоряют других и как их самих пытаются разорить (что не всегда удается).

В пятой части («Пятая колонна») рассказывается о сотрудниках компаний, разоряющих свои организации, и о других «внутренних болезнях» предприятий, подтачивающих их «здоровье».

Шестая часть («Memento mori») посвящена глобальным разорениям, экономическим потрясениям, в результате которых разорялись не просто отдельные люди и компании, но целые страны и народы. Сегодня, когда в мире разразился глобальный кризис, самое время вспомнить причины Великой депрессии и уроки кризиса 1998 года.

И, наконец, седьмая, «теоретическая» часть («Банкротство как точная наука») рассказывает о том, что происходит с людьми и компаниями в случае официального банкротства, и о соответствующем законодательстве и процедурах, а также об эволюции отношений кредиторов с должниками.

Предисловие

Круговорот бабла в природе

Ничто не возникает из ничего и не исчезает бесследно.

Как ни странно, люди разоряются по тем же причинам, что и наживают состояния.

Один создает новую отрасль и получает баснословные доходы. На запах денег слетаются конкуренты. Писк, визг, летят перья, и вот первопроходец – уже никто, а урожай с засеянного им поля собирают другие люди.

Другой старается ради потомков, не догадываясь о «проклятии третьего поколения». Приходит время, и если не дети, то внуки пускают его состояние по ветру.

Третий идет на рискованную авантюру. Все прекрасно, он в выигрыше. Но следующая (или сотая) авантюра оставляет его у разбитого корыта.

Четвертый собирает в свои житницы ради красивой жизни женщин, например, и эти женщины его и губят.

Пятый нанимает опытного управляющего, чтобы тот встал у кормила компании, и тот встает... В результате хозяин лишается и штурвала, и самой компании.

Разумеется, для каждого отдельного человека причины успеха и неудач могут и не совпадать – любитель роскоши не обязательно разоряется на торговле антиквариатом, а расчетливый инвестор может стать жертвой меркантильной дамы, но в целом люди становятся богатыми по тем же причинам, что и теряют богатство.

Но, как известно, если кто-то теряет, значит кто-то и находит. Потери одного становятся приобретением других (одного или многих, например, если имущество разорившегося продается с молотка).

А если кто-то находит то, что другой теряет, значит, в природе происходит постоянный круговорот богатства.

А если так, значит каждый из нас в любой момент может найти. И потерять – по тем же причинам, что и нашел.

Куда деваются деньги?

*Пушки не стреляли по 21 причине.
Во-первых, не было пороха...*

Если причины разорения те же самые, что и причины обогащения, это отнюдь не означает, что их мало или что они просты. Даже в рамках скромного семейного бюджета отследить причины и направления «оттока капитала» бывает трудно (практически невозможно). Что же говорить об огромных состояниях, когда счет идет на миллионы и миллиарды?

Эти причины столь же многообразны, как сама жизнь. И, как и в жизни, все зависит от внешних условий и внутренних факторов.

Главный «закон разорения» звучит так: сохранить богатство гораздо труднее, чем нажить. У него много «внешних врагов» – кризисы, неблагоприятная конъюнктура рынка, конкуренты, государство с его антитрестовским законодательством, научно-технический прогресс, а также роковые женщины и мошенники всех мастей. Главные «внутренние факторы» разорения – отсутствие «драйва», равнодушие к богатству или несерьезное отношение к нему. Сюда можно включить и нередко встречающуюся органическую неспособность богатых наследников распорядиться богатством так, как того хотели бы предки-магнаты. Кроме того, существует и такой «промежуточный фактор», как сотрудники компаний, разоряющие их изнутри.

Словом, жизнь денег так трудна, что остается только удивляться: как их вообще кому-то удастся сохранить?

Разорители и разоренные

Все связано со всем.

Кто-то разорился без посторонней помощи, кому-то помогли это сделать.

В любом случае, казалось бы, ясно, кто пострадавший – разорившийся.

Однако если речь идет о крупном состоянии, круг пострадавших обычно включает гораздо большее количество людей. Ведь у разорившегося были кредиторы. Таким образом, разорившийся, неспособный вернуть долги, сам становится разорителем. И формула «товар – деньги – товар» превращается в формулу «убытки – долги – убытки».

Кредиторы бывают не только у людей, но и у компаний, и у государств. Значит, если разоряется компания, страдают другие компании (партнеры, банки, инвесторы и т. д.). А если разоряется государство? За примером далеко ходить не надо – достаточно вспомнить 1998 год.

Последствия разорения – как круги по воде.

Или как порочный круг.

Сломанная скамейка

От суммы да от тюрьмы не зарекайся.

«Разорение», «крах» – понятия эмоциональные и не совсем точные. Ну что это такое – крах? Это когда все идет наперекосяк, трещит по швам, летит в тартарары, катится в пропасть?.. А разорение? Что – в пожаре сгорело все имущество миллиардера, его фабрики провалились сквозь землю, а деньги из банка украли воры?

Если излагать события подобным образом, объяснения с кредиторами потребуют слишком много времени.

Поэтому в сухом и точном (хотя и малопонятном) языке юристов есть такое понятие, как «банкротство».

Этот термин родился в Италии в Средние века, на заре товарно-денежных отношений. В числе его «предков» французское слово *banqueroite*, которое, в свою очередь, происходит от итальянского *bancarotta*, – от *banca* (банк) и *rotta* (сломанный). (*Rotta* – это искаженное латинское *rupta* (от *rumpere* – ломаться), а словом *banca*, от которого произошло слово «банк», в Средние века именовали скамью менялы (трейдера или брокера, как его называли бы сейчас). И если этот «банкир» терял деньги, которые ему доверяли негоцианты, скамейку ломали, а недобросовестного заемщика объявляли банкротом.

Трудно сказать, сколько сил надо приложить, чтобы сломать скамейку. Но сегодня, чтобы компания была объявлена банкротом, надо немало потрудиться. Придется пройти длительную процедуру, которая повлечет за собой кучу последствий. Если использовать закон правильно, ни жизни, ни личному имуществу банкрота может ничего не грозить.

Бывают и случаи недобросовестного банкротства – ради обмана кредиторов.

Все пропало, или Ничего не потеряно

*И хотя мы не господа положения,
но по положению мы – господа!*

Люди разоряются по-разному.

Одни делают это легко и красиво – так же, как наживали состояние.

Для других это настоящая трагедия, конец света. Третьи просто переходят в новое качество и начинают новую жизнь, наживая новые состояния – уже в другой области. А кто-то уходит в небытие.

Между прочим, среди героев этой книги только один не пережил разорения. Большинство же относились к поворотам судьбы философски, а некоторые, по всей видимости, даже с живым любопытством.

Возможно, потому, что люди эти теряли не копейки какие-нибудь, а целые состояния, либо заработанные собственным горбом, либо доставшиеся от предков. Это были сильные люди, потомки сильных людей.

А может быть, все дело в том, что многие из них знали две простые истины: ничто не вечно под солнцем и нельзя строить свой дом на песке.

Знали, что деньги приходят и уходят.

Что земное богатство – песок.

И если потеряно земное богатство, это еще не значит, что все пропало.

Самое важное осталось.

И это главное, чему можно научиться у многих героев книги.

Часть 1

Фортуна переменчива

Тысячи старателей столбят участки, но лишь немногим удастся найти золотую жилу. Каждый год создаются тысячи предприятий и тысячи разоряются.

Экономика – не точная наука. А бизнес – вообще не наука. Можно окончить Гарвард, прочитать массу книг, пройти кучу тренингов и с треском провалить дело. А можно иметь неполное среднее, принципиально не читать газет, не смотреть Bloomberg и получать свои барыши. Бизнес – это искусство. Но для успеха одного таланта мало – нужна еще и благосклонность Фортуны.

А дама эта, как известно, отличается непостоянством. Сегодня, казалось бы, удалось схватить удачу за хвост и деньги сыплются как из ведра, но вдруг что-то меняется – и золотой дождь иссякает.

Крах рискованного предприятия никого не удивляет. Но и честная игра может закончиться проигрышем. Однако честный проигрыш, в отличие от сомнительной победы, вызывает уважение.

Скользкое золото

Эдвин Дрейк (Edwin Laurentine Drake, 1819–1880)

В 1859 году пробурил первую нефтяную скважину. Разорился, играя на бирже на повышение курса акций нефтяных компаний.

– Что это такое? Грязь? – спросил стоявший на краю ямы Дрейк.

– Твое состояние! – ответил мастер.

150 лет назад, в июне 1859 года, никому не известный Эдвин Дрейк по прозвищу Полковник пробурил первую нефтяную скважину, основав тем самым новую отрасль промышленности. Чуть позже уже признанный авторитет нефтедобычи Эдвин Дрейк стал первым маклером Нью-Йоркской фондовой биржи, специализирующимся на акциях нефтяных компаний. Чтобы стать настоящим нефтяным генералом, Эдвину Дрейку оставалось лишь научиться делать на нефти деньги. Но сливки достались другим.

Нефть начали добывать очень давно. Индейцы из племени сенека, обнаруживая на глади озер и ручьев черную субстанцию, накрывали поверхность воды одеялом, а затем отжимали его над корытом. Но использовалась нефть совсем для иных целей, нежели сегодня. Легенда гласит, что, когда в 1783 году войска Авраама Линкольна проходили через Западную Пенсильванию, он приказал солдатам остановиться у ручья, на поверхности которого плавала нефть, и приложить ее к больным суставам. Многим тогда полегчало – сняло ревматические недомогания.

В 1854 году была основана Пенсильванская нефтяная компания. Ее владельцы оказались весьма оборотистыми людьми и быстро довели капитал компании до \$500 тыс. Они арендовали 12 тыс. акров земли, казавшейся им перспективной с точки зрения получения нефти, и начали добывать ее единственным известным тогда способом – из естественных нефтяных источников. Их «нефтеперерабатывающий» завод представлял собой небольшой ангар, где предприимчивые бизнесмены производили «универсальное средство от всех болезней» – расфасованную в бутылки нефть. Но большие расходы на рекламу и распространение товара, а также увеличившиеся объемы добычи свободно плавающей нефти, во много раз превосходившие любые из возможных медицинских потребностей, побудили производителей искать другие пути применения продукта.

Компания пошла на беспрецедентный по тем временам шаг – обратилась к экспертам. Акционеры не сомневались, что у нефти непременно обнаружатся еще какие-нибудь полезные для человечества, а значит, и для продажи свойства. За 526 долларов и 8 центов профессор Йельского университета определил, что «лампа, в которой используется полученная из нефти жидкость, дает больше света, чем любая известная ранее, светит ровнее, а неприятный запах отсутствует». Это открытие было не менее важным, чем изобретение лука и стрел, – дома все еще освещались сальными свечами или лампадами, подобными тем, что использовались в Древнем Риме.

Выслушав доклад ученого, хозяева Пенсильванской компании решили активизировать процесс добычи и реализации нефти. С этой целью в 1857 году они по непонятным причинам наняли в качестве управляющего бывшего железнодорожного проводника, не имевшего ни соответствующего образования, ни опыта работы с нефтью, зато обладавшего удостоверением на право бесплатного проезда железнодорожным транспортом.

Так компания могла заметно сэкономить на командировочных. Звали этого человека Эдвин Лорентин Дрейк. Ему было 35 лет.

* * *

Дрейк прошел тяжелую жизненную школу. Его воспоминания о детстве и юности, хоть и написанные чуть менее талантливо, живо напоминают аналогичное произведение Горького. Дрейк с детства мечтал о карьере бизнесмена, но был, как сам отмечает, слишком непоседлив. В 15 лет он устроился продавцом в небольшой павильончик на пароходе, совершавшем рейсы между Буффало и Детройтом, но вскоре вынужден был покинуть его. Не исключено, что Дрейка, как и Горького, невзлюбил старший буфетчик. Так или иначе, карьера моряка не удалась Эдвину (в отличие от его знаменитого однофамильца Френсиса). Недолго задержался Дрейк и на последующих местах работы. Не сложились отношения с администрацией ни в гостинице города Текумсе, что в штате Мичиган, ни в магазинах тканей в Нью-Хейвене и Нью-Йорке. Отчаявшийся Дрейк снова возвращается на транспорт. На этот раз он устраивается проводником на железную дорогу. Это был его первый, хотя и не совсем осознанный шаг к славе. Ведь именно удостоверение железнодорожного служащего, дающее право бесплатного проезда, которое он «забыл» сдать при увольнении, послужило ему пропуском в мир нефтяного бизнеса.

Когда в декабре 1857 года, уже подписав контракт с Пенсильванской нефтяной компанией, Дрейк прибыл в Тайтес-вилл, то обнаружил, согласно его собственному описанию, «население в количестве 125 человек, отсутствие церквей, две гостиницы». Дрейк занялся нефтяными источниками. Он нашел место, где на поверхность пруда просачивалась нефть, известная в тех краях под названием «мазь мустанга», и с изумлением и ужасом стал наблюдать за изнурительным процессом собирания вещества, с которым уже решил связать свою судьбу. Глядя на измазанные нефтью тела рабочих, Дрейк сделал простейший (как кажется сейчас) вывод: вытекающая на поверхность жидкость – лишь малая толика того, что скрыто под землей. «Там, внизу, должно быть целое озеро нефти, рвущееся на поверхность!» – осенило Дрейка. Но как ее добыть? «Необходимо выкопать колодец. Или пробурить скважину», – решил начинающий нефтяник.

Идея бурения скважин полностью захватила Дрейка. Окрыленный надеждой, он заключил с Пенсильванской компанией договор об аренде богатой нефтью земли и основал собственную Сенекскую нефтяную компанию. Дрейк торжествовал, ему казалось, что птица счастья, вечно ускользавшая от него в последний момент, наконец-то в руках. Он рассчитывал получать по 12 центов прибыли с каждого добытого его рабочими галлона нефти. Но пока это были лишь прожекты – для начала нужно было разузнать, как технически возможно исполнить задуманное. Не располагая весомыми доводами специалистов, которых тогда просто не было, Дрейк в своих действиях руководствовался только интуицией. Он отправился к расположенным неподалеку соляным колодцам (оттуда выкачивали соляную воду, затем выпаривали ее и получали соль), где толклись безработные бурильщики, и начал искать среди них подходящего специалиста.

Однако столкнулся с неожиданным затруднением: его здесь приняли за сумасшедшего. Ведь по господствовавшему тогда мнению, нефть – это «капли, которые выдавливаются из угля». Неудивительно, что первый буровой мастер, с которым Дрейк заключил контракт, попросту не вышел на работу. Впоследствии мастер объяснял, что принял Дрейка за ненормального, от которого легче всего избавиться, заключив контракт и сделав вид, что действительно собираешься прийти. В серьезность намерений Дрейка никто не поверил даже тогда, когда он начал представляться полковником – а после войны Севера и Юга военные были в почете, как никогда раньше. На самом деле в армии Дрейк никогда не служил, а прозвище Полковник придумал для того, чтобы повысить свой авторитет в глазах местного населения. Но и это не помогло. «Пусть полковник, но полковник сумасшедший», – рассуждали

бурильщики. И все же после долгих поисков Дрейк нашел-таки человека, который мог бы ему помочь. Мастер Уильям Смит был не только хорошим бурильщиком, но и, оправдывая свою фамилию, прекрасным кузнецом, знавшим, как сделать необходимое оборудование.

Смит начал бурить первую нефтяную скважину в июне 1859 года. Однажды после выходного Смит лично спустился в колодец и обнаружил, что он до половины заполнен маслянистой жидкостью. «Что это такое? Грязь?» – спросил стоявший на краю ямы Дрейк. «Твое состояние!» – кратко ответил мастер.

* * *

Первая же скважина быстро развеяла мнение о Дрейке как о сумасшедшем. Но для того чтобы начать делать на нефти деньги, ему предстояло решить еще массу проблем. Нефть в скважине не прибывала сама по себе, ее надо было выкачивать мощным насосом. Большой проблемой оказалось отсутствие тары для хранения нефти. Дрейк не предусмотрел заранее, куда разливать добытую нефть, и ее выливали во все, что подвернется под руку: бочки из-под виски, корыта, бурдюки. Подводила Дрейка и техническая безграмотность Смита. Однажды мастер решил проверить работу насоса и спустился в скважину с горящей лампой в руке. Нефть, естественно, воспламенилась, насос и буровая вышка сгорели. Дрейк немедленно оказался банкротом и был вынужден покинуть нефтяные края Пенсильвании.

Вскоре он был уже приметной фигурой на Уолл-стрит, где стал маклером по продаже нефтяных акций. Нефтяная лихорадка, порожденная им, привела к появлению в Америке городов нового типа. Карта северо-западного района Пенсильвании вскоре оказалась испещрена такими названиями, как Ойл-Сити, Олеополис, Петролеум-Сентр. Эти города, как и многие другие, были построены на нефти, а чаще – лишь на надежде найти ее. Нефтяной бизнес еще не был устойчивым. Страшные истории о необъяснимых взрывах нитроглицерина, применявшегося для «торпедирования» иссякающих источников, о непрекращающихся пожарах на нефтяных скважинах подхлестывали негативные эмоции. К тому же производство нефти все еще превышало спрос на нее, а потому цены на черное золото падали.

А тем временем, испытывая к нефти какое-то особое чувство, Дрейк активно играл на повышение курса акций нефтяных компаний. Но поскольку неумолимая логика жизни диктовала обратное, маклер Дрейк разорился. От нищеты его спасла лишь заслуженная слава основателя и неутомимого популяризатора новой отрасли промышленности – законодатели Пенсильвании подавляющим большинством голосов решили выделить ему пожизненную пенсию в размере \$1,5 тыс. в год. От глубокой тоски по упущенным возможностям Дрейка спасло только виски.

Умер пионер нефтедобычи в 1880 году, когда у всех на устах были имена уже совершенно других людей, сделавших состояния на торговле нефтью. Одним из них был Джон Рокфеллер, который еще мальчиком, в конце 1850-х годов, приезжал к Дрейку посмотреть, как рождается новая отрасль промышленности.

По обе стороны богатства

Глен Маккарти (Glenn Herbert McCarthy, 1907–1988)

Сделал состояние на открытиях месторождений нефти. Разорился из-за обвала цен на нефть.

Дело не в деньгах. Дело в том, чем ты занимаешься.

Глен Маккарти

Большинство бизнесменов позволяют управлять собой политикам, профсоюзам, психиатрам, болезням, прихотям жен или наставлениям проповедников. Глен Маккарти был подотчетен только Маккарти. Его обожали журналисты – из любого его жеста можно было сделать газетную бомбу. Этот мужиковатый ирландец-гигант стал прообразом голливудских кинозвезд, любимцем жителей Хьюстона и легендой Америки. Глен Маккарти – человек, побывавший по обе стороны богатства. Не в самой приятной при этом последовательности.

Об удачливых миллионерах написаны монографии, от проигравших часто не остается даже фотоснимка.

В самом начале века некий австралиец Лукас, капитан военно-морского флота, по одному ему известным соображениям решил, что под огромным соляным куполом Бомонта должна быть нефть. С пятой попытки, пробурив небывалую по тем временам скважину глубиной более 1000 футов, он обнаружил черное золото. Тем самым было положено начало техасскому буму уайлдкеттеров. Так называли миссионеров новой «нефтяной Аляски», ведущих разведку месторождений наугад. Настоящая рулетка: неудачники умирали в долгах, а счастливчики...

Самым знаменитым из них был Глен Маккарти.

Предки Глена отбыли из Ирландии в Новый Свет в поисках достатка и приключений. Где-то в Атлантике фамилия MacCarty утратила первую гласную и преобразовалась в McCarty. В 1907 году на свет появился Глен.

Произошло это в маленьком городке за две мили до первого и потому знаменитого техасского нефтяного месторождения Спиндлтоп. Впоследствии по этому поводу ходили байки – мол, в жилах парня течет нефть, а нюх на черное золото он впитал с молоком матери.

В детстве Глен работал на нефтяных приисках разносчиком воды. Рос он крепким парнем, играл в футбол, не пропускал драк и был не прочь заключить какую-нибудь сделку или, в крайнем случае, пари. При этом он руководствовался принципом «или все – или ничего». Однажды, когда у Глена в кармане оставалось всего \$2, он поставил их на неприглядную клячу и неожиданно выиграл хорошие деньги. Его комментарий: «Ничего особенного, просто эти деньги были мне нужны».

С юного возраста Глен изумлял окружающих способностью делать деньги. В школе он был владельцем собственной химчистки. Он мог, например, запросто представиться водопроводчиком, взять заказ и, подключив к делу настоящего специалиста, получить свои комиссионные. Когда же школу пришлось бросать по причине срочной женитьбы, Маккарти устроился работать на заправочную станцию. Краем уха предприимчивый ирландец услышал о том, что надвигающаяся зима будет необычайно холодной, и скупил солидный запас антифриза. Первые морозы стали приятным сюрпризом: во всей округе антифриз оказался только на его станции.

Одно время он серьезно подумывал о карьере футболиста, но планы эти пришлось оставить из-за травмы. В другой период юности ему вдруг представилось, будто он по призыванию врач. Он даже проучился несколько лет в медицинском училище.

Пораженный еще в детстве «нефтяным вирусом», Глен Маккарти проболел этой лихорадкой всю жизнь. Первым серьезным симптомом стала продажа заправочной станции. На вырученные деньги была приобретена лицензия на разведку нефти. Агрегатом, который только при недюжинном воображении можно было назвать буровой установкой, Маккарти вгрызлся в грунт неподалеку от Бомонта долгих шесть месяцев.

Тщетно.

Глен взял в аренду еще два участка. Скважины оказались сухими.

Конроу-Филд, Хардин, северное направление от Хьюстона...

Безрезультатно.

Великая депрессия была в разгаре. По Штатам шествовал 1933 год. Маккарти шел 26-й.

* * *

Уайлдкеттер – порода особая. Их основной и, пожалуй, единственный козырь – дикое упрямство. Не случайно в самом жаргонном словечке присутствует определение wild – дикий. Глен Маккарти продолжал «дырять» планету. И нашел нефть. Там, где никто не намеревался искать. На востоке от

Хьюстона. Он даже не ощутил радости, скорее нечто схожее с чувством облегчения или исполненного долга.

Находка принесла \$700 тыс. Глен почувствовал себя настоящим нефтяником. На вырученные деньги был куплен дом. На занятые \$1,7 млн приобретено новое оборудование и арендованы новые участки. Каждая новая скважина была для него чем-то вроде театральных подмостков. Он стал появляться на вышке с аккуратно зализанной черной шевелюрой (прежде растрепанной и вьющейся), в двухцветных штиблетах и парусящих на ветру ярких рубахах...

Гроном среди ясного хьюстонского неба прозвучал взрыв на одной из буровых. Пожар, унесший \$250 тыс., полыхал несколько суток. На другом участке рухнула вышка. Рабочие стали разбегаться. Маккарти попросил отца и брата работать на него бесплатно. Восходящей звезде нефтебизнеса случалось прятаться от шерифа, приходящего с ордером на арест имущества. Все трещало по швам, кредиторы лезли во все щели. В новый дом Маккарти въехал миллионером... по сумме долгов.

Оставалось надеяться... Бог знает на что ему оставалось надеяться. Но Глен Маккарти не был бы Гленом Маккарти, если бы мог смириться. Он был азартным игроком, игроком по призванию, и снова сделал ставку.

К нему обратился человек из Миннесоты, не имевший представления о нефтедобыче, с просьбой пробурить скважину рядом с автотрассой на Галвестон. Даже уайлдкеттеру-безумцу не пришла бы в голову подобная мысль: было совершенно очевидно, что, кроме песка, там ничего нет. «Геолог» этого господина был то ли шарлатаном, то ли... Походив вдоль трассы со стеклянной коробочкой и шариком на ниточке, он остановился и вынес резюме: «Сверлить здесь на глубину 10 тыс. футов». Подряд в \$5 за фут казался в положении Маккарти спасительным заработком.

Когда договор был выполнен и горе-разведчики отбыли восвояси, Глен, проезжая по шоссе, решил наведаться на вышку. В последних кусках извлеченной породы он учуял нефть.

Он мог бы добывать ее самостоятельно, но все же позвонил работодателю, и через несколько дней из земли забил фонтан «жидких денег».

За год были выплачены долги. В последующие 15 лет ирландский нос Маккарти работал как флюгер, безошибочно настраиваясь на нефть. Казалось, все, к чему бы этот человек ни прикасался, становилось нефтью или деньгами.

Он открыл в Техасе 38 месторождений.

Одно из них величиной с Манхэттен.

Каждые девять из десяти пробуренных скважин оказывались нефтеносными.

Он построил три нефтеперерабатывающих комбината-монстра.

И продолжал находить нефть.

* * *

Ни один действительно богатый человек не знает, сколько у него денег. Если его начинает беспокоить этот вопрос – дела плохи. Глен Маккарти денег своих не считал.

Хромированная колоннада радиатора «кадиллака» рассекала ночь со скоростью 110 миль в час. Руль сжимали огромные ручки, которые могли закрутить вентиль скважины. За окном оставались здания издательств, офисы авиакомпаний, башня 22-этажного «Шелл-билдинга», радиостанции, банки, особняки, склады...

Все это принадлежало ему, Маккарти. Утром «кадиллак» сменился открытым джипом, а в руке появился винчестер. Хозяин ранчо площадью 15 тыс. акров на полном ходу палил по зайцам. Неподалеку ждал личный «боинг-стратоланер» с форсированным двигателем. В его авиаотряде был даже пассажирский «дуглас».

Но настоящим триумфом Маккарти стало открытие его отеля. Глен очень гордился своим ирландским происхождением и назвал чудо-сооружение «Трилистником» в честь Ирландии. 18-этажное здание было декорировано шестидесятью тремя оттенками зеленого цвета. Снаружи для ночного освещения установлены зеленые прожекторы, а записи регистрации гостей велись зелеными чернилами. Когда местная компания отказалась продать нужное количество травы для озеленения газонов вокруг «Трилистника», мотивируя это лимитом, Маккарти выкупил ее (компанию, не траву) у хозяев.

В его отеле должно было быть все самое лучшее! В каждом из тысячи номеров появились кондиционеры и телевизоры. И это в 1949 году! Плавательный бассейн в форме лиры, холл из бразильского красного дерева, колонны из розового мрамора, французский ресторан, струнный квартет...

Банкет по случаю открытия обошелся в \$1,5 млн. Для украшения интерьера специально из Ирландии доставили две с половиной тысячи трилистников. Бомонд присутствовал в полном составе. В бельэтаже отеля расположился частный клуб, названный в честь ирландского графства Корк, откуда прибыли некогда предки Маккарти. Открытие состоялось в день святого Патрика, традиционно почитаемого в Ирландии.

Перед самым открытием отеля Маккарти выставил самолет «Трилистник» на воздушные гонки «Бендикс Калифорния». Самолет загорелся в воздухе, летчик был вынужден катапультироваться. Однако имя хозяина попало во все газеты. Он бесплатно предоставил на месяц отель молодоженам и снова прославился.

В День независимости Америки он закатил такой фейерверк, что мэр Хьюстона попросил его больше так никогда не делать.

«Подумаешь, я потратил бы те же самые деньги на покупку газетной полосы в разделе „Реклама“, а так сама собой вышла полоса в разделе „Новости“, – парировал упреки в расточительности Глен Маккарти.

Он стал знаменит. Он финансировал собственные кинопроекты, потому что ему не нравилась продукция Голливуда. Он брался самолично распространять обувь, потому что ему нравились ботинки именно этой модели. Он мог заключить в тире пари по \$1000 за

выстрел и жертвовал огромные средства в благотворительные фонды. Говорят, он был жестким бизнесменом, готовым содрать с партнера последнюю рубашку, и в то же время добрым малым, готовым ради друга снять ее с самого себя.

* * *

«Дело не в деньгах. Дело в том, чем ты занимаешься», – говаривал мультимиллионер. Игра, которой он жил, не знала минимальных ставок...

Эпоха 1950-х принесла с собой катастрофический обвал цен на нефть. Техасская железнодорожная компания ввела квоты на производство нефти. За одну ночь богатство ирландца из массивного айсберга превратилось в талый снег, а нефтяной бизнес, как прорва, требовал и требовал финансовых вливаний. Нефтеперерабатывающие комбинаты обращали его деньги в дым. Чтобы как-то выровнять финансовую ватерлинию, Маккарти взял кредит под залог месторождений и отеля.

Тогда-то в одном из интервью он проинформировал общественность, «сколько он стоит» – \$500 млн.

Никто ни о чем не догадывался, более того, ему удавалось соблюдать дистанцию с кредиторами на протяжении двух лет, регулярно выплачивая проценты по займам. Но деньги неумолимо таяли. Пришлось продать ранчо, радиостанции и газеты.

Маккарти был убежден, что это временные трудности, но его уверенности не стоило завидовать. Грянул 1952 год, и имущество, которое он заложил, «уплыло» за долги. Самой печальной потерей стал «Трилистник», задуманный как памятник себе самому. Впоследствии он был перекуплен сетью отелей «Хилтон».

Но Маккарти еще стоял на ногах. Была основана новая компания «Глен Маккарти», и напечатан 1 млн акций. Однако перед самым дебютом на бирже «Далласская промышленная группа» заявила о долговых расписках Маккарти на \$2,5 млн и подала в суд. Дебют не состоялся.

Все еще можно было спасти: бывший владелец их совместной «антифризной» заправочной станции, президент «Синклер ойл компани» предлагал \$100 млн за собственность и \$50 млн на оплату долгов... Но уайлдкеттер Глен был сделан из другого теста.

Уже через год его заиндевелшую сединой и изрядно поредевшую прическу трепал ветер Боливии. Первая же скважина дала нефть. Новое месторождение затерялось среди непролазных джунглей, и потому расходы пожирали всю прибыль. Новый «колонизатор» решил строить нефтепровод и снова занял деньги, но в самый разгар строительства в Боливии неожиданно изменился политический климат...

Кто не рискует, тот не пьет известного напитка. По иронии судьбы название его клуба «Корк» переводилось и как «пробка от шампанского». Маккарти был управляющим клуба до 1963 года, а затем, продав и его, тихо сошел со сцены...

Говорят, четверем дочерям, сыну и бесчисленным внукам осталось что-то из недвижимости.

Марк Твен говорил когда-то, что американцы – нация, которая просто не в состоянии жить без сказки. Глен Маккарти остался сказкой Америки и легендой уайлдкеттеров, которые никогда не знают, где они находятся в настоящий момент: за один фут до миллиона долларов или за миллион футов до одного...

Табачный каперанг

Джеймс Дюк (James Buchanan Duke, 1856–1925)

Табачный магнат. Разбогател на производстве сигарет. Компания American Tobacco пострадала от антитрестовского законодательства.

Сигареты не так солидны, как сигары и трубка? О'кей! Значит, и курильщики должны быть менее солидными. Пусть это будут женщины и дети.

В наше время не встретишь человека с табакеркой, громко чихающего, запустив в нос щепотку табаку. Тем более не увидишь человека, табак жующего. Курильщики сигар – известная редкость. Даже трубку курить экстравагантно. Другое дело – привычный столбик сигареты в уголке рта. Между тем каких-нибудь 130 лет назад, когда будущий сигаретный король Америки Джеймс Бьюкенен Дюк осваивал свой бизнес, дело обстояло прямо наоборот. Нюхальщики, жеватели, курильщики трубок и сигар на человека с сигаретой смотрели как на пришельца. Зато когда Дюк уходил на покой, сигаретный дым его фабрик стоял над Америкой и Европой коромыслом.

Прежде чем люди догадались крутить сигареты, производить их в промышленных масштабах и покупать пачками, а Джеймс Дюк сделался сигаретным королем, отгремели три войны. Собственно, и придумали сигарету на фронте. По преданию, изобретателем заразы стал простой турецкий солдат, соорудивший первую самокрутку в 1832 году во время турецко-египетской кампании, когда у него сломалась единственная на весь взвод трубка.

Изобретение молниеносно распространилось среди личного состава. Что неудивительно. Это в мирное время вечером у камина хороши сигары и трубки, которыми можно попыхивать не спеша. А в боевой обстановке лучше сигареты ничего не бывает. Покурил – и в атаку, остался жив – опять покурил. Уже в 1847 году знаменитый ныне Филип Моррис открыл в Лондоне первый магазин по продаже диковинного баловства – турецких набиваемых вручную папирос.

Правда, их не очень-то покупали. Брали на пробу любители экзотики и модничающие оригиналы, но массовый англичанин по-прежнему табак жевал, нюхал и набивал в трубку. Привыкать к сигаретам британцы начали опять же на войне (Крымской 1853–1856 годов). Научились крутить самокрутки у турок – дешево и удобно. Ветераны привезли эту привычку домой, в Англию, и со временем заразили американцев.

Американцы на своей собственной Гражданской войне между Севером и Югом (1861 год) задымили всю. Табак входил в армейское довольствие, и американцы скоро убедились, что курить его, завернув в бумажку, – одно удовольствие. Убедилось в этом и федеральное правительство: специальный налог на молодую сигаретную промышленность уже в 1864 году принес в бюджет свыше \$3 млн.

* * *

Фермер Вашингтон Дюк воевал на стороне южан без особой охоты. У него были веские основания торопить конец баталий. Перед началом войны Дюк получил большую партию табака в качестве платы за аренду земли, но склад, пока он сражался, оставался беспризорным. «Не случилось бы чего», – беспокоился Дюк. Увы, его мрачные ожидания оправдались: победившие северяне по пути с Юга домой разграбили среди прочих и его запасы. Отшагав 135 миль до дому (денег на проезд у солдата не было), Дюк с печалью увидел разоренный

склад. Табачка на нем было – кот наплакал. Нашинковав остатки, фермер запряг в телегу двух дряхлых мулов и двинулся на север.

Резаный табак ушел с удивительной легкостью и быстротой. На вырученные деньги Дюк купил детишкам целую корзину сахара. «Выгодное дельце», – решил он. Развитие бизнеса его ближайшего соседа мистера Блэквилла свидетельствовало о том же. Блэквилл первым в Америке открыл сигаретный цех и с 1864 года выпускал марку Bull Durham.

В 1874 году Вашингтон Дюк с сыновьями пошел по его стопам и построил свою сигаретную фабрику. Случилось это историческое событие в городке Дьюрхэм, Северная Каролина. Нынче в здании фабрики музей Дюка – законная гордость всего штата. А тогда будущему сигаретному магнату, младшему сыну Вашингтона Джеймсу, исполнилось всего 17 лет.

Первая марка фабрики называлась незатейливо – Duke of Durham. Производство было кустарным: опытный рабочий мог скрутить лишь четыре сигареты в минуту, и цена продукта определялась ценой рабочей силы. Молодой Джеймс Дюк на кабальных условиях нанял 125 евреев-эмигрантов из России. Уже через семь лет он производил 9,8 млн сигарет в год.

Однако было очевидно, что дешевые еврей-эмигранты не обеспечат процветания. Процветание могла обеспечить дорогая машина. И когда в 1875 году фирма Allen & Ginter предложила за сигаретную машину \$75 тыс., Джеймс Дюк с интересом стал ждать, чем эта затея обернется. Ждать пришлось целых пять лет, пока 18-летний самоучка Джеймс Бонсак такую машину не изобрел. Но \$75 тыс. не получил. Его изделие плохо работало: засорялось табаком и рвало бумагу. Allen & Ginter потеряла к машине интерес. Тут-то на сцену и вышел Джеймс Дюк. Под строжайшим секретом он купил у Бонсака два его негодных агрегата. Затем нанял отличного механика и за несколько месяцев довел машины до ума.

Одна машина заменяла 48 рабочих, и цена производства снизилась вдвое. Бонсак, кусая локти, выставял покупателей: условия его соглашения с Дюком запрещали продавать машины на сторону. В 1884 году Джеймс принял от отца бразды правления фирмой и выпустил 744 млн сигарет – больше, чем все американские фирмы за весь 1883 год.

Теперь он мог бы насытить любой массовый рынок – но массового рынка просто не существовало, американцы едва выкуривали по несколько сигарет в год на одного человека. И Дюк очертя голову бросился рынок создавать.

* * *

Большинство производителей по-прежнему делали ставку на трубочный табак, и это, казалось, была верная ставка. Действительно, в мирной жизни бывшие солдаты быстро вернулись к прежним привычкам. Но новичок Дюк нашел безошибочный ход. Сигареты не так солидны, как сигары и трубка? О'кей! Значит, и курильщики должны быть менее солидными. Пусть это будут женщины и дети. И на рекламных щитах появляются одетые во взрослую одежду мальчишки, важно дымящие Duke of Durham, покупающие курево на собственные деньги, угощающие друг друга сигареткой – совсем как взрослые. «Вырастая, мальчишки обязательно сохраняют любовь к сигаретам», – рассуждал Джеймс Дюк. Так и вышло. Он в буквальном смысле вырастил новое поколение курильщиков сигарет, но уже в мирное время.

Кто-то мог считать его действия аморальными, особенно члены многочисленных обществ трезвости, однако в США не было законов, запрещающих продажу табачных изделий несовершеннолетним. Все подобные законопроекты аккуратно проваливали конгрессмены, как подрывающие основу американской мечты – свободу предпринимательства.

В 1880 году Дюка осенило нанять продавщицей табачного магазина женщину. Хрупкая эмансипе, миссис Леонард, стала популярным персонажем в борьбе женщин за равные с мужчинами права – на труд и на нездоровый образ жизни. Сделав ее символом равноправия,

журналисты принесли Дюку бесплатной рекламы на многие тысячи долларов. Женщины закурили, демонстрируя свою независимость. Однако леди кашляли от мужского курева, и в 1886 году заботливый Дюк изготовил для них первые в мире женские сигареты – Camel. У сигарет был красный мундштук, скрывающий следы помады на окурке.

* * *

К 1889 году Дюк контролировал уже половину американского рынка. Он открыл отделение своей фирмы в Нью-Йорке, где совсем недавно Дж. Д. Рокфеллер создал первый в США трест. Джеймс Дюк решил последовать его примеру. Он предлагает своим четырем крупнейшим конкурентам (Allen & Ginter, F.S., Kinney, Goodwin & Chimball) объединиться с ним или погибнуть: выбора у них не было.

Так 4 апреля 1889 года началась American Tobacco Company. Очень скоро компания поглотила и Liggett-Meyers, и отчаянно сопротивлявшуюся R. J. Reynolds. Более мелкие производители вымирали один за другим сами собой, и освободившееся место заполнялось продукцией империи Дж. Дюка. Единственное, чего она не контролировала, – это производство престижных сигар: демократичный Дюк их просто просмотрел. Зато сосед из Дьюрхема – Blackwell – был совершенно посрамлен (а впоследствии съеден). Короче, Дюк всех своих соперников отправил, фигурально выражаясь, на перекур.

Дюку становилось тесно в Америке. В 1901 году он форсирует Атлантику и, высадившись на Альбионе, покупает British Ogden. Среди английских производителей началась паника, и они в срочном порядке объединились в Imperial Tobacco Group с генеральным штабом в Бристоле. Через год упорного взаимного выпихивания друг друга с рынка соперники заключили перемирие и поделили рынок третьих стран. Делили, прямо скажем, нештучный бизнес – более 4,4 млрд сигарет в год. В 1904 году Дюк купил наконец Lucky Strike. Спустя 30 лет после начала своей коммерческой деятельности 47-летний бизнесмен контролировал крупнейшую в мире табачную монополию American Tobacco – 92 % мирового выпуска сигарет.

* * *

В 1907 году Дюком заинтересовался Департамент юстиции правительства Теодора Рузвельта: American Tobacco идеально попадала под действие антитрестовского законодательства. 29 мая 1911 года Верховный суд США вынес вердикт о расчленении треста-монополиста.

Охотники за монополиями вспороли брюхо ненасытного волка, и оттуда, как в сказке, вышли все ранее проглоченные жертвы, целые и невредимые: и Liggett-Meyers, и Reynolds, и Lorillard.

Liggett-Meyers отошло 28 % сигаретного рынка, фабрика и склады, построенные еще отцом Дюка, а также более 50 брендов, в том числе знаменитый «Честерфильд», один из самых долгоиграющих бестселлеров американского рынка. Lorillard досталось 15 %, Reynolds не досталось сигаретных фабрик, но зато отошло 20 % национального рынка жевательного табака. Уцелела и изрядно ошипанная, но не побежденная сама American Tobacco – за ней сохранилось 35 % рынка и некоторое количество брендов, самые известные из которых – Sweet Caporal и Pall Mall (дорогие сигареты, названные именем шикарной лондонской улицы, где в XVIII веке играли в пэлл-мэлл – ранний вариант крокета).

Торжествующий Р. Дж. Рейнольдс сказал журналистам: «Вот увидите, теперь-то Дюк у меня попляшет». И выпустил в 1913 году Camel. А Liggett & Meyers великолепно раскру-

тила Chesterfield. Дюк ответил новой раскруткой Lucky Strike и очередной пропагандистской кампанией женского табакокурения.

Первая мировая война явилась очередным подарком для производителей сигарет. Знаменитый генерал Джон Першинг заявил: «Для победы табак нужен нам больше, чем пули». Выплывший из небытия старинный сосед-соперник Дюка Блэквилл выдвинул лозунг: «Когда наши ребята прикуривают, гунны обращаются в бегство». Противники включения курева в солдатское довольствие обвинялись в предательстве. За армейские поставки началась своя война, в которой Дюк проиграл, а победил Рейнольдс: отныне американский солдат в передышках между боями смолит Camel.

Но по большому счету внакладе не остался никто – как-никак целое поколение молодых мужчин вернулось с войны не только «потерянным», но и курящим. Но низвергнутый сигаретный магнат Джеймс Дюк больше не рвался в лидеры. Бизнес был единственной страстью в его аскетичной жизни, и, потрясенный крушением своей империи, он навеки утратил ее.

После Первой мировой войны Дюк отходит от табачных дел. Инвестирует в развитие гидроэлектроэнергетики, жертвует на развитие родного края, возвращается в лоно методистской церкви и успевает создать себе второе имя – его помнят в США не как поборника курения малолетних, но как крупнейшего благотворителя. За год до смерти, в 1924 году, он создает университет своего имени. \$40 млн были потрачены с умом: уже в 1930 году Duke University вошел в top-20 высших учебных заведений США.

American Tobacco без своего капитана оставалась флагманом табачного рынка до 1950-х годов, когда ее обогнали Р. Дж. Рейнольдс и прорвавшаяся в Америку Philip Morris (за минувшие годы многожды сменившая владельцев).

И хотя во Второй мировой американцы поднимались в атаку, выплюнув окурочек Lucky, в послевоенной Америке у компании Дюка не было светлого будущего. Его преемники прошляпили сигареты с фильтром, а дух магната витал далеко.

В 1995 году компанию с ее жалкими 7 % национального рынка купила за \$1 млрд British American Company. Когда-то ею тоже владел Дюк.

Запутавшийся в Сети

Дэвид Уэзерелл (David Wetherall, род. в 1955)

Разбогател на инвестициях в электронные компании. На них же и погорел.

Я рад оставить компанию, когда она на пороге рентабельности.

Дэвид Уэзерелл

Дэвид Уэзерелл, создатель первого коммерческого интернет-браузера, совладелец интернет-инкубатора и крупнейший инвестор «новой экономики», больше всего напоминает легендарного лидийского царя Креза. Сделав удачные вложения, он получил в руки сказочные сокровища. Но, замахнувшись на большее, Дэвид в одночасье лишился значительной части своего богатства.

Весной 2000 года многие наблюдали завораживающую картину. В марте того года индекс NASDAQ достиг своей максимальной отметки – 5132,52 пункта, увеличившись за полгода в 1,8 раза. Но уже в апреле последовал мощный обвал – индекс скатился до уровня 3200 пунктов. И хотя летом он еще поднимался выше отметки 4000 пунктов, с началом осени началось фактически безостановочное падение индекса. А с ним – и крушение всей «новой экономики». В одночасье исчезали компании, еще недавно стоившие сотни миллионов и миллиарды долларов. И вместе со всеми за этим крушением планов и надежд следил создатель и владелец многочисленных интернет-ресурсов, один из крупнейших инвесторов в «новую экономику» Дэвид Уэзерелл.

Судьба Дэвида оказалась с самого рождения переплетена с судьбами многих участников нынешнего интернет-бума. Он родился в 1955 году. Тогда же появился на свет и ныне богатейший человек мира – Билл Гейтс. Его детство пришлось на эпоху так называемой научно-технической революции. Создание гигантских вычислительных машин, роботов, полеты к Луне и другим планетам. И естественно, расцвет жанра научной фантастики не оставил равнодушным молодого человека.

Еще в школе он пытался заниматься программированием, хотя и не совсем удачно. После школы Дэвид поступил на математический факультет Ohio Wesleyan University. Здесь ему пришлось знакомиться с программированием во второй раз. Однако университетский опыт оставил у него совершенно иное впечатление. Не исключено, что это было связано с появлением как раз в это время новых средств программирования, в частности языков Pascal и C. Так или иначе, Дэвид решил связать свое будущее с компьютерами и программами.

После окончания университета в 1976 году он устроился на работу в транспортную компанию Boston & Main Railroad. Несмотря на прозаическое название компании, деятельность Дэвида была связана с компьютерными технологиями. На его плечи была возложена обязанность создания системы по управлению тысячами транспортных средств – вагонов, составов, погрузочно-разгрузочных машин, грузовиков. И он весьма успешно с этим справился. Это было время рождения новой индустрии, закладывались основы «новой экономики». За год до этого, в июле 1975 года, Билл Гейтс и Пол Аллен основали компанию Microsoft. В 1976 году Стив Возняк и Стив Джобс создали компанию Apple. В 1977 году Лоренс Эллисон создал Oracle. Но до расцвета было еще далеко.

В 1986 году Дэвида пригласили на место управляющего директора в компанию College Marketing Group (CMG). Бизнес этой компании заключался преимущественно в почтовой рассылке разнообразных учебных пособий, а также издании учебных пособий. Первым шагом Дэвида на новом месте была попытка поглощения компании-конкурента. Сделка сорвалась, а перетряска финансовых активов компании едва не привела к самым печальным последствиям – прибыль сменилась убытками, компания залезла в долги. Впрочем, Дэвид

не отступил. За шесть следующих лет оборот компании возрос в три раза – до \$9 млн, и компания стала получать стабильную прибыль.

А на пороге был 1993 год. В воздухе чувствовались перемены, связанные с началом развития Интернета, возможностью передачи информации с одного компьютера на другой по телефонной линии фактически в любую точку земного шара. И такая технология сулила бизнесу поистине неисчерпаемые возможности. Однако проблема заключалась в том, что общедоступных технологий, понятных не только опытным программистам, тогда еще не было. Их еще предстояло создать.

В результате по распоряжению Уэзерелла был запущен проект Booklink Technologies – создание первого интернет-браузера, облегчающего работу пользователя в Сети. Одновременно этим занимались и другие компании, в том числе ставший впоследствии знаменитым Netscape. На разработку программы было потрачено полгода и \$900 тыс. Было очевидно, что для CMG это непозволительная роскошь, так как, используя ее в рамках бизнеса компании, окупаемости пришлось бы ждать очень долго. С предложениями о выкупе программы к Уэзереллу обращались представители Microsoft, тогда уже известной и крупной компании. Однако предпочтение было отдано компании America Online (AOL).

В середине 1994 года AOL рассчиталась за программу своими акциями на сумму \$30 млн. Впоследствии CMG продала эти акции за \$70 млн.

* * *

С этого момента у Уэзерелла началась новая жизнь. Он понял, что в период бурного развития сети Интернет даже небольшие инвестиции в нужном направлении могут принести сверхприбыли за очень короткое время. Для развития нового бизнеса было создано подразделение ©Ventures, и половина дохода шла именно сюда. Одновременно компания была переименована в CMGI, где буква «I» означала Information.

С целью привлечения новых средств в том же 1994 году CMGI провела IPO. Всего было продано 1,2 млн акций по цене \$8 за штуку. А суммарная капитализация компании составила около \$67 млн. Вырученные от продажи акций средства пошли на покупку новых компаний. Первым был куплен контрольный пакет сетевого поисковика Lycos. Затем были Engage Technologies (сетевой маркетинг), ADSmart (продавец онлайн-рекламы), Planet Direct (доска объявлений по покупке-продаже действующего бизнеса в Интернете) и GeoCities (поставщик хостингового сервиса). Впрочем, радость от всех этих покупок, произведенных за два года, испытывал, похоже, один Уэзерелл. Только на раскрутку и развитие этих ресурсов уходило по \$5 млн в год, при том что операционный доход CMGI за 1996 год составил \$4,7 млн. Опасения усилились после того как Lycos, главная надежда Уэзерелла, провела IPO в 1996 году. Ровно через год ее акции продавались на 73 % дешевле, чем при первичном размещении. Таким образом, миссия CMGI ставилась под сомнение. Если стоимость компании не росла, то скупка ее акций становилась бессмысленной.

Средства подходили к концу, а кредиторы теряли доверие к CMGI. Уэзерелл даже стал поговаривать о провале. Однако времена быстро менялись. Биржевые аналитики стали благосклоннее относиться к интернет-компаниям. В результате рынок развернулся, и акции Lycos не только вернулись к стоимости первичного размещения, но и пошли значительно выше. С этого момента Уэзерелл назад не оглядывался.

Но теперь надо было действовать быстро, чтобы не опоздать. При этом направление деятельности Уэзерелла заключалось в том, чтобы выкупить максимально полный перечень интернет-компаний – от провайдеров до сетевых магазинов. Можно сказать, что он планировал стать таким сетевым бароном начала XXI века по аналогии с железнодорожными баронами начала XX века.

Для новых поглощений были нужны деньги. На вырученные от продажи компаний средства покупались новые компании. И так до бесконечности. В 1997 году Уэзерелл продал сетевой ресурс NetCarta компании Microsoft за \$20 млн. Но с каждым годом, а потом и с каждым месяцем суммы возрастали. В начале 1999 года за \$3,6 млрд Уэзерелл продал ресурс GeoCities компании Yahoo! Параллельно проводились и IPO новых компаний. Но доход от продажи не залеживался – деньги шли на новые приобретения. В середине 1999 года у компании Compaq за \$2,3 млрд был приобретен мегапортал AltaVista. В то время Сеть как рекламный рынок оценивалась в \$3,3 млрд с потенциалом роста до \$33 млрд в 2004 году. Средняя американская семья проводила в Сети 9 % своего свободного времени, а принадлежащая Уэзереллу AltaVista стала третьей в мире по посещаемости.

Конечно, были и скептики, которые не переставали твердить о том, что новые компании Уэзерелла так и не вышли на уровень рентабельности. Однако сам он это проблемой не считал – в его распоряжении была империя, растущая в капитализации на 1–2 % в день. Результаты были действительно потрясающими. Капитализация CMGI в 1999 году составляла около \$20 млрд, к началу 2000 года, на пике котировок, она достигала \$65 млрд. То есть за четыре года стоимость компании выросла почти в 1100 раз. Еще больше впечатляет сравнительная динамика роста. В эти годы акции CMGI дорожали в два раза быстрее акций Amazon и в четыре раза быстрее, чем акции Yahoo! Состояние Уэзерелла, который владел частью CMGI, в 1999 году с учетом колебания курса акций составляло \$2,54 млрд. На пике роста акций оно достигало \$11 млрд. В декабре 1999 года Уэзерелла даже признали инвестором десятилетия, наравне с создателем индексных фондов Джоном Боглом (см. журнал «Деньги» 23 апреля 2003 года).

* * *

Впрочем, тот самый год стал лучшим и последним успешным как для Уэзерелла, так и для его инвесторов. Все прекрасно знают, что случилось потом. Последовал крах «новой экономики». Той самой экономики, в которой жил Уэзерелл и его компания. Индекс NASDAQ, измерявший эту экономику, с высоты в 5100 пунктов в марте 2000 года через год опустился до уровня в 2200 пунктов. А через два года он уже достигал отметки 1200 пунктов.

В последнем квартале 2000 года CMGI отчиталась о потерях – \$636,6 млн. К этому времени капитализация компании снизилась в 30 раз от пиковой стоимости и в 10 раз относительно стабильного 1999 года. Не помогла даже продажа Lycos крупнейшему испанскому интернет-провайдеру Terra за \$12,5 млрд (из них более \$2 млрд достались CMGI). Практически все ушло на оплату долгов. Уэзерелл попал под шквал критики акционеров. Еще недавно в нем видели пророка, а теперь обвиняли во всех смертных грехах. Припомнили ему и покупку прав на имя бейсбольного стадиона New England Patriots за \$76 млн. Уэзерелл подал в отставку, но ее не приняли.

Окончательно все по своим местам расставил 2001 год. Оказалось, что при падении индекса NASDAQ компания дешевеет еще большими темпами, чем дорожала при его росте. К концу года ее капитализация снизилась еще более чем в два раза. Ради сохранения своего поста Уэзерелл даже решил сделать красивый жест. Он сократил свою зарплату до \$1 и отказался от всех бонусных выплат. (Точно так же в 1979 году поступил Ли Якокка, когда заступал на пост президента корпорации Chrysler.) Правда, акционерам CMGI даже бесплатная работа Уэзерелла не понадобилась. 1 марта 2002 года 47-летнего Дэвида уволили с поста исполнительного директора. При сложении полномочий он заявил: «Я рад оставлять компанию, когда она на пороге рентабельности».

Впрочем, рентабельности так и не получилось. «Новая экономика» до сих пор не может прийти в себя, да и сама компания CMGI после распродажи большинства активов

позиционирует себя как информационная. То есть, как и в начале своего существования, развивает бизнес в старой экономике.

Часть 2

Приключение не удалось

Английские слова venture (предприятие, особенно рискованное) и adventure (приключение) имеют общий корень. А adventure – это еще и рискованный проект (особенно международный), а также авантюра.

Есть категория предпринимателей, для которых бизнес – одно большое приключение. Некоторые искатели приключений получают в избытке – на свою голову.

Кто не рискует, тот не пьет шампанского. А тем, кто рискует, иногда остается только пить горькую.

Олимпийский принцип

Брюс Мак-Нелл (Bruce Patrick McNall, род. в 1950)

Разорился на торговле антиквариатом.

Посмотрите на этих парней с Уоллстрит. Они держат в своих руках миллионы, а их ненавидит все человечество.

Брюс Мак-Нелл

Брюс Мак-Нелл безуспешно пытался растратить свое многомиллионное состояние на протяжении 20 лет, но с каждым годом становился все богаче. Каприз рынка превратил его деньги в пыль за считанные месяцы.

Ледяной ветер продувает главную улицу Цюриха. Десятки раскрасневшихся от мороза посетителей врываются в теплый мраморный холл отеля Baurau-Lac, пожимая друг другу руки и возбужденно щебеча по-французски и по-немецки.

Пестрая стая хорошо одетых господ налетела из Нью-Йорка, Лос-Анджелеса и европейских столиц.

Они съехались, чтобы подобрать объедки со стола Брюса Мак-Нелла.

Мак-Нелл – 250 фунтов доброкачественной миллионерской плоти в двубортном темно-синем пиджаке – всплывает в холл за пару минут до открытия торгов в препаршивейшем настроении.

Сегодня он определенно предпочел бы быть где-нибудь в другом месте.

Зимой 1994 года, после 20 лет нескончаемого триумфа, Мак-Неллу приходится печально обозревать розничную распродажу своего горячо любимого мамонта – коллекции из 45 тыс. старинных монет, некоторые из экспонатов которой бесконечно знамениты.

Например, «Мартовские Иды» – золотая монета, отчеканенная по приказу Брута, дабы увековечить убийство Цезаря.

Мак-Нелл слегка разъярен. «Гиены, – шипит он, – они заработали на мне миллионы, а теперь собрались посмотреть на то, как мне будет хреново».

Гигантский рынок античных ценностей, который сделал Мак-Нелла богатым, обрушился в коллапс, увлекая за собой самого знаменитого магната послевоенных времен.

Придерживая пухлой щекой радиотелефон, Мак-Нелл сидит на помосте, как Будда, и наблюдает за торгами, одновременно поглядывая на экран своего компьютера.

«Мартовские Иды» приносят всего лишь \$360 тыс.

Десять лет назад за них дали бы больше \$500 тыс.

Один за другим лоты уходят к новым владельцам – за смехотворно низкие суммы.

«Проклятие! Я теряю миллионы, – бормотал Мак-Нелл на следующий день за обедом, поедая свою телячью отбивную. – Этот бизнес накрылся. Я тону. Если что-нибудь не изменится – я пропал».

* * *

На протяжении 20 лет Брюс Мак-Нелл неизменно оставался самым очаровательным мультимиллионером на земле.

«Посмотрите на этих парней с Уолл-стрит, – говорил Мак-Нелл пренебрежительно, – они держат в своих руках миллионы, а их ненавидит все человечество».

Его же боготворили решительно все – от секретарш до скаковых лошадей.

За доступность, откровенность и жизнерадостность. За шарм, с которым он изящно вваливался в офис. За вечно хорошее настроение. За непосредственность, с которой он распоряжался нескончаемыми потоками сотен тысяч и миллионов долларов.

20 лет подряд Америка не без любопытства наблюдала, как Брюс Мак-Нелл сорит деньгами.

На его вечеринках можно было встретить чету Рейганов и полный набор голливудских знаменитостей, начиная с Мишель Пфайфер.

Его конюшни приносили Америке победы на интернациональных скачках.

Поместье в Калифорнии, купленное за \$10 млн, дома в Малибу, Юте и Палм-Спрингс принимали толпы гостей в любой сезон и демисезон.

Частный самолет курсировал по самым невиданным маршрутам только оттого, что хозяину внезапно остро захотелось побывать на особенно шикарном рок-концерте.

Во всем этом не было ни грамма эксцентричности. Мак-Нелл тратил деньги с размахом, но во вполне простодушном народном вкусе.

Он председательствовал в правлении Национальной хоккейной лиги и превращал богом забытую команду Лос-Анджелеса в чемпиона США.

Хоккейный идол Америки Уэйн Гретцки согласился играть еще три года за Лос-Анджелес, вместо того чтобы уйти на покой, после того как Мак-Нелл предложил ему гонорар в \$3 млн.

Скромный Гретцки – уникальный случай – попросил снизить сумму – до \$2,25 млн. (Злые языки утверждали, что дело было не в скромности, а в налогах.)

Около 20 кинопроектов жили и проваливались на деньги Брюса Мак-Нелла.

Сам он источал неугасимую улыбку Чеширского Кота. И совершенную беззаботность.

Даже уличенный репортерами в откровенном вранье, он оставался неотразим.

Среди живописных подробностей его биографии значился диплом Оксфорда, существовавший лишь в воображении Мак-Нелла. Равно как и вымышленное сотрудничество с суперрежиссером Говардом Хьюзом и супермагнатом Гетти.

«Кто же спорит, разумеется, я несколько приукрашиваю, – немедленно соглашался Мак-Нелл.

И энергично кивал с обезоруживающей ухмылкой.

Между тем, биографии Брюса и без фантазий хватало на пару приключенческих фильмов.

О чем он, впрочем, по разным уважительным причинам не особенно распространялся.

* * *

К 18 годам он знал каждого римского императора в лицо. Исключительно по чеканным профилям на монетах.

Вообще-то таково было пожелание родителей – дабы дитя не шастало по темным улицам, его с нежного возраста приучили коллекционировать всякую ерунду и сортировать в альбомы, совершенно не предполагая в этой процедуре некий источник возможного дохода.

Но в конце беспокойных 1960-х состоятельные господа искали какой-нибудь новый способ вкладывать капиталы. Способ должен был быть компактным, надежным и по возможности элегантным.

Аукционы античных монет из весьма закрытого клуба коллекционеров превратились в поле битвы владельцев миллионных состояний.

Более всего новоявленных вкладчиков прельщало то, что все эти непонятные драхмы и динарии тоже были деньгами. Очень давно, правда, вышедшими из обращения. Зато одновременно благородными произведениями великого искусства.

Коллекционеры незамедлительно переqualificировались в посредников. Ибо безграмотные миллионеры, разумеется, были не в состоянии отличить VI век от, к примеру, XVI. Равно как Грецию от Рима.

Еще не достигнув совершеннолетия, Мак-Нелл оборачивал по \$500 тыс. в год и письменно заказывал экспонаты у известнейшего цюрихского нумизмата Лео Милденберга.

Когда он набрался смелости отправиться в Цюрих и лично представиться Милденбергу, последний был чувствительно огорошен. Ибо никак не мог постичь, что целый год высылал бесценные монеты созданию, у которого еще и борода-то толком не росла.

«Черт возьми! Знай я, сколько тебе лет, никогда в жизни не торговал бы с тобой в кредит», – только и нашелся Милденберг.

После чего, так и не оправившись от изумления, отдал Мак-Неллу на комиссию коллекцию стоимостью в \$1 млн.

Брюс, потев от возбуждения и ужаса, спросил: «Что я должен подписать?» Престарелый нумизмат величественно отмахнулся: «Забудь об этом. Чего стоит твоя подпись!»

Задним числом Милденберг объяснил свой королевский жест тем, что заметил в юноше искру божью и особый нюх на истинные ценности.

Более вероятным представляется, что он почуял в пришельце отменного коммерсанта. О чем другой специалист много лет спустя говорил: «Если бы я умел торговать, как Мак-Нелл! Его можно посылать продавать живопись слепым и снег эскимосам».

Короче, Брюс действительно незамедлительно перепродал миллионный набор, заработав \$100 тыс. комиссии.

Покупатель – голливудский набоб Сью Вайнтрауб, продюсер легендарного «Тарзана» – спустя короткое время помог Мак-Неллу перебраться, так сказать, в лигу А.

* * *

Дело было в 1974 году, и речь шла не просто о старинной монете.

На аукцион была выставлена самая редкая монета в мире – греческая декадрахма V века до нашей эры.

За подковообразным столом в аукционном зале Цюриха сидели 75 потенциальных покупателей, 75 лучших экспертов мира. Вайнтрауб остался в задних рядах, отведенных для посетителей.

Мак-Неллу как раз стукнуло 24 года.

Один из экспертов представлял Аристотеля Онассиса, другой – будущего президента Франции Валери Жискар д'Эстена.

Рекордная цена из тех, что когда-либо давали за одну монету, составляла в то время \$100 тыс. Мак-Нелл честно предупредил Вайнтрауба, что декадрахма, по всей вероятности, этот рекорд побьет.

Меньше чем за пять минут торговли цена выросла до SF600 тыс. (\$300 тыс. по тем временам).

Мак-Нелл объявил SF700 тыс. Зал заворуженно смотрел на его рубашку, которая на глазах темнела от пота.

Человек Онассиса спасовал через минуту. Посредник Жискар д'Эстена произнес: «Восемьсот тысяч».

Мак-Нелл смотрел на Вайнтрауба, ожидая, что тот установит для торговли разумный предел. Вайнтрауб же беззаботно ожидал продолжения.

Мак-Нелл сделал вдох и объявил SF800 тыс.

Несколько мгновений проползли в тяжелом молчании. Представитель Жискар д'Эстена отрицательно покачал головой.

Зал аплодировал. Возможно, даже стоя.

Вайнтраубу монета обошлась примерно в \$420 тыс. А Мак-Нелл за четверть часа стал «тем самым» человеком в антикварном бизнесе.

На 20 лет.

* * *

Он содержал салоны и галереи, а также собственную фирму Numismatic Fine Arts и два огромных фонда Athena Funds, которые скупали антиквариат на деньги крупных инвесторов.

Следует отметить: не всем это нравилось. К примеру, художественные эксперты крупных музеев скрежетали зубами от этих коммерческих триумфов. И разглядывали торговые каталоги Мак-Нелла с возмущением.

Против множества экспонатов в его каталогах стояли весьма скудные сведения в графе «происхождение».

Многие монеты Мак-Нелла были, как это называется на профессиональном жаргоне, «свежие».

Человеческим языком говоря, несметные сокровища его запасников представляли собой, по мнению общественности, результаты сложно организованной контрабанды из раскопок в Италии, Турции и Греции, где по понятным историческим обстоятельствам проще найти древнеримские монеты, чем например, в Техасе.

Сам Мак-Нелл предпочитал, как и большинство его коллег, в этой части истории переходить в сослагательное наклонение. И излагать все дальнейшее в форме некоего невразумительного предположения.

Предположение в общих чертах выглядело следующим образом.

Вместо того чтобы выпрашивать у правительств разрешение на покупку древностей, платить чудовищные налоги и с грустью наблюдать за тем, как лучшие экземпляры перекочевывают в музейные витрины, знающий торговец покупает «оптом».

«Опт» обеспечивают местные добытчики, не затрудняющие себя ни регистрацией найденного, ни прочими формальностями.

Первый опыт в этом жанре юный Мак-Нелл провел еще в 18 лет, путешествуя по странам Средиземноморья. Он попросту положил несколько за бесценок купленных монет в карман и прошел через таможеню, не возбудив решительно никакого внимания.

Правительства Турции и Италии испытывали впоследствии сильное искушение запретить ему въезд в свои страны. Но дальше тщательной проверки багажа на границе дело не заходило.

Брюс Мак-Нелл придерживался по-своему твердых правил техники безопасности.

Во-первых, его добытчики переправляли находки через границу до того, как официальные лица изыскивали возможность получить фотографии найденного.

Таким образом, даже если итальянские, к примеру, власти и желали получить свои древности назад, то не могли предъявить решительно никаких доказательств того, что древности действительно выкопали в Италии.

Во-вторых, если некое подобие официального запроса все же появлялось на свет, Мак-Нелл немедленно возвращал спорный экспонат с глубочайшими извинениями. И, разумеется, заверял от всего сердца, что не имел ни малейшего понятия о происхождении этой редкости.

(Однажды в его галерее обнаружили четыре римские мраморные плиты, за несколько месяцев до этого таинственно пропавшие из турецких раскопок. Мак-Нелл немедленно извинился и все вернул.)

Таким образом, продав за 20 лет сотни тысяч монет, ваз и статуй, многие из которых были стопроцентно сомнительными, Брюс Мак-Нелл ни разу не получил ни единой официальной претензии по поводу своей деятельности.

* * *

Самое захватывающее приключение в его карьере началось в 1978 году и растянулось на долгие годы. Оно же обозначило закат. О чем сам Мак-Нелл догадался, увы, с безнадежным опозданием.

Он как раз зашел в свою недавно купленную конюшню при ипподроме, чтобы поглядеть на скачки. К нему подошел застенчивый мужчина, представившийся Говардом Хантом, и деликатно спросил:

– Простите, не скажете ли вы мне, каково было в античности соотношение между золотыми и серебряными монетами?

– Один к двадцати четырем, – ответил Мак-Нелл, мучительно соображая, где он видел эту фамилию – в рекламе кетчупа или в кино.

Говард Хант не производил кетчуп и не субсидировал кинопроизводство. Он был всего лишь скромным техасским нефтедобытчиком, некогда претендовавшим на титул самого богатого человека в мире.

К концу 1970-х у Ханта развилась одна чрезвычайно навязчивая идея. Он пришел к выводу, что коммунизм действительно победит. Причем если не сегодня, то завтра – уж точно.

Как и полагается деловому человеку, он трезво проанализировал все варианты развития апокалиптической катастрофы и решил, что единственным надежным капиталовложением останутся драгоценные металлы. Против которых, очевидно, и коммунизм бессилён.

Таким образом, следующим логичным вопросом Ханта к Мак-Неллу было: «Сколько вам понадобится времени и денег, чтобы собрать для меня самую большую в мире коллекцию античных монет?»

Последующие годы Мак-Нелл провел, главным образом, пополняя собрание Ханта.

Для начала он купил за \$16 млн лучшую коллекцию, которую сам же и создал – коллекцию Сю Вайнтрауба. Таким образом второй раз заработав комиссионные.

Затем он разослал ассистентов оптом скупать византийские монеты. В один прекрасный день все служащие Мак-Нелла едва не вприпрыжку бегали по Лондону от одной антикварной лавки к другой, торопясь купить все в один день. Чтобы никому не пришло в голову поднять цены.

Хант, одержимый идеей монополии и контроля, мечтал монополизировать рынок античных монет.

Счет шел на десятки тысяч экземпляров.

Достигнутый эффект оказался прямо противоположным: монет на рынке становилось все больше и больше, а цены все падали. В один прекрасный момент и Хант, и Мак-Нелл очнулись и сообразили: никаких денег не хватит, чтобы скупить все (или хотя бы большую часть).

Но конъюнктура уже была радикально разрушена.

Коллекция Ханта, на которую он истратил в общей сложности \$54 млн, в один прекрасный день ушла с аукциона за... \$30 млн.

Бизнес самого Мак-Нелла протянул еще несколько лет.

Кончилось все пресловутой распродажей в Цюрихе. И дотошными следователями из ФБР, которые педантично объясняли Мак-Неллу, что у него была вредная привычка фальсифицировать финансовую документацию.

Разорившийся, но так и не утративший жизнерадостности 45-летний Брюс немедленно согласился сотрудничать со следствием. С той же обезоруживающей улыбкой, с которой когда-то возвращал турецким властям украденные из раскопок ценности.

Годами изучая античную культуру, он твердо усвоил банальную олимпийскую истину: главное не побеждать, главное – участвовать.

Однажды в Лос-Анджелесе

Дэвид Бегельман (David Begelman, 1921–1995)

Покончил с собой, разорившись на финансовых махинациях в киноиндустрии.

Дэвид Бегельман исходил из нехитрой посылки, что если киностудия снимет десятки фильмов, то по теории вероятности хотя бы один окажется коммерческим шедевром.

Дэвид Бегельман управлял крупнейшими голливудскими студиями и жил на широкую ногу. Правда, иногда ему нечем было платить булочнику и молочнику. Но пятидолларовая бумажка для человека, который ежедневно мыл его Rolls-Royce, у него находилась всегда.

Средних лет господин, неброско, но дорого, разумеется, одетый, появился в холле лос-анджелесского отеля Plaza Tower еще до полудня 7 августа 1995 года. Господин зарегистрировался как Брюс Ван и заплатил за свой номер около \$300 наличными.

Многоопытная администрация отеля прекрасно знает, что господа, предпочитающие наличные, как правило, не любят, чтобы их тревожили.

Кроме того, водворившись в номере, господин незамедлительно водрузил на дверь табличку – «Не беспокоить». Его никто и не беспокоил.

Несколько часов спустя в вестибюль влетела взъерошенная дама и стала объяснять, что ищет своего пропавшего супруга. Портье это не особенно встревожило.

Однако дама была взбудоражена до такой степени и так настойчиво лепетала что-то о пропавшем пистолете, что портье в конце концов пришлось воспользоваться собственным ключом и навестить господина средних лет. Что, впрочем, было уже совершенно излишне.

Господин, назвавшийся Брюсом Ваном, воспользовался уединением в номере, чтобы выстрелить себе в висок.

На столе вместо традиционного прочувствованного письма лежала записка сугубо лаконичного свойства: «Мое настоящее имя – Дэвид Бегельман».

Мысль о том, что он может по ошибке сойти за неопознанного покойника, судя по всему, претила господину Бегельману до чрезвычайности.

* * *

Продюсера Дэвида Бегельмана знал весь Голливуд. Правда, не с самой лучшей стороны.

За два года – с 1977 по 1979-й – он успел побывать президентом ведущей кинокомпании мира, Columbia Pictures. И следует отметить, оставил по себе весьма противоречивые воспоминания.

С одной стороны, его приход внес в дела приятное оживление. Коридоры студии наводнились деловой суетой, любезные секретарши так и сновали туда-сюда. Кабинет шефа заполнился элегантной мебелью. Совещания со спонсорами и кредиторами прямо-таки наезжали друг на друга.

Columbia Pictures не без его посредства произвела на свет суперхит «Близкие контакты третьего рода». Что спасло ее от вплотную подступившего разорения.

С другой же стороны, о Бегельмане ходили слухи.

Поговаривали, что его деловые методы, как бы это выразиться... ну, небезупречны, одним словом.

Сам Бегельман был созданием на редкость беззаботным.

И продолжал собирать необъятные вечеринки на своей вилле в Беверли Хиллз, даже когда у него на столе лежала свеженькая судебная повестка.

Калифорнийская прокуратура с неизъяснимым упорством выясняла у главы голливудского кинопроизводства, куда подевались деньги, которые, судя по ведомости, были выписаны некоторым актерам и сценаристам Columbia Pictures.

Вероятно, никакого вразумительного объяснения у легкомысленного продюсера припасено не было, поскольку его адвокат с большим трудом отвоевал своего клиента, добившись условного тюремного заключения. Которое Бегельман отсиживал уже... в кресле президента United Artists, второго голливудского суперколосса.

Здесь он задержался на три года, не прославившись, впрочем, ничем, кроме масштабно задуманных, но провалившихся фильмов.

Сменивший его на посту президента United Artists Франк Ротман по иронии судьбы был тем самым адвокатом, который спас Бегельмана от тюрьмы.

Напоследок он оказал бывшему клиенту неоценимую услугу: Ротман свел Бегельмана с Брюсом Мак-Неллом.

Мак-Нелл – молодой человек с повадками херувима – к тому моменту обитал в собственном поместье, где-то на голливудских холмах, и предавался коллекционированию дорогостоящих автомобилей. Источником его нешуточных доходов была, судя по всему, контрабанда.

Брюс много лет снабжал голливудских коллекционеров античными монетами и безделушками из археологических раскопок. Ему лично это ничего не стоило. Или почти ничего.

Монетки, вазочки и прочий глиняно-медный вздор он получал за бесценок. Из Греции, Турции и Италии, где подобного античного добра в избытке. И если из раскопок пропадет килограмм-другой – никто не спохватится.

Проблемы с американской таможней Брюс решал какими-то одному ему известными методами.

Искусство вообще и кинематограф в частности интересовали Мак-Нелла в степени скорее незначительной. Но, во-первых, он все же проживал не где-нибудь, а в Голливуде. Во-вторых, кинопроизводство – процесс для сообразительного бизнесмена привлекательный до чрезвычайности.

Ибо внушительные суммы, полученные в кредит под очередной сценарий, имеют тенденцию как бы бесследно растворяться во множестве граф сметы, в непредвиденных расходах, в неформальных выплатах. Пока же дело дойдет до подсчета убытков – глядишь, следующий сценарий уже на подходе.

Кроме того, у Брюса был знакомый миллиардер, горевший желанием инвестировать капиталы в киноиндустрию. Правда, миллиардером он, при ближайшем рассмотрении, оказался бывшим.

С появлением Бегельмана у Мак-Нелла оказался и собственный кинематографист – крепкий, что называется, производственник.

Продюсер с подмоченной репутацией, прогоревший нефтяной магнат и торговец древностями сомнительного происхождения отправились штурмовать Голливуд.

Для чего основали киностудию Sherwood Productions.

Жалования Бегельману положили \$550 тыс. в год.

* * *

Денег у покорителей Голливуда было, разумеется, в обрез. Зато оба главных компаньона были совершенно неотразимы в своем даровании просить займы. И знали, что главное в их деле – произвести достойное впечатление.

Так что весь начальный капитал, спонсированный бывшим миллиардером, ушел на создание имиджа.

Обнаружив, что в штате компании состоят лишь пять человек, Бегельман немедленно нанял еще двадцать пять.

Офис Sherwood, прекрасно размещавшийся в одной комнате, сначала расползся на пол-этажа, затем занял и целый дом.

Бюджет первого фильма с \$6 млн вырос до \$8 млн буквально за пару дней.

Меньше чем за год декорация под названием Sherwood Productions была сооружена и излучала великолепие.

В мае 1983 года на Каннском кинофестивале Бегельман пригласил самых многообещающих инвесторов на арендованную яхту для участия в вечеринке.

Впрочем, хозяева Sherwood не столько веселились, сколько ловили удобный момент для осуществления одного деликатного предприятия.

В минуту самого бурного веселья Мак-Нелл увлек в укромный уголок одного невзрачного гостя. И о чем-то коротко переговорил с ним. После чего из его рук в карман неизвестного перекинул обольстительного вида толстенный бумажный конвертик.

Невзрачный господин был сравнительно влиятельным сотрудником известного банка Credit Lonnais. А конвертик, как позже не вполне определенно формулировали различные судебные инстанции, «содержал весьма существенную сумму в американской валюте».

Непосредственно вслед за этим небольшим приключением, не привлекая к себе решительно никакого внимания, Credit Lonnais открыл кредитную линию для кинокомпании Бегельмана и Мак-Нелла.

Деньги в конвертике, разумеется, не были гарантийным взносом киностудии. Они предназначались только и исключительно для доброжелательного банковского служащего.

После этого дела студии некоторое время шли прекрасно.

Иллюзионистская техника – демонстрировать чужие деньги, выдавая их как бы за свои, и получать новые кредиты под залог прежних – в последней трети XX века функционировала не менее успешно, нежели в каком-нибудь наивном XVIII.

В азарте Бегельман создал еще одну кинокомпанию – Gladden Entertainment, и его визитная карточка стала выглядеть еще внушительнее.

С кредитом от Credit Lonnais Бегельман без особого труда добился контракта со студией XX Century Fox. Последняя брала на себя распространение и прокат продукции Sherwood и Gladden Entertainment.

А с контрактом от XX Century Fox он так же незамедлительно отправился в следующий банк и получил кредит еще на \$20 млн.

Однажды компаньонов все же спросили, как обстоят дела с их личной платежеспособностью. Мак-Нелл, не колеблясь, подписал некую бумагу, будто он является владельцем уникальной коллекции редкостей стоимостью в \$20 млн.

Соврал. Никакой коллекции у него, разумеется, не было.

* * *

Столь вдохновенно разыгранная киноэпопея имела лишь одну уязвимую сторону. Рано или поздно, но кредиты все же следовало возвращать.

Дэвид Бегельман исходил из нехитрой посылки, что если киностудия снимет десятки фильмов, то по теории вероятности хотя бы один окажется коммерческим шедевром и «сделает кассу».

Наивная вера в силу искусства в конце концов и стоила ему жизни.

Реальные убытки кинокомпании уже в 1986 году составили около \$20 млн. Однако проценты по старым кредитам аккуратно выплачивались из кредитов новых.

Схема эта – с некоторыми переборами – работала до самого начала 1990-х.

В 1990 году Бегельман был вынужден за \$2 млн заложить свою калифорнийскую виллу.

Памятуя заповедь собственного производства, что главное – сохранять видимость, он по-прежнему вел себя так, будто был единоличным владельцем алмазных копей Африки.

Кроме того, он на самом деле и совершенно беззаветно любил красивую жизнь. И вероятно, никогда не понимал, почему, собственно, расходы не должны превышать доходов.

Его очередная свадьба состоялась в 1990 году. 125 гостей были двумя самолетами доставлены в Лас-Вегас, где Бегельман забронировал отель Caesars Palace.

Вдобавок к ключам от номера Бегельман лично вручал каждому гостю подарок – небольшую кожаную сумочку, набитую жетонами для игры в казино.

Если этот человек намеревался произвести впечатление, видит Бог, ему это удавалось.

Вслед за бракосочетанием Бегельман провернул последнее – самое, впрочем, неудачное – финансовое мероприятие в своей жизни.

Единственным действительно прибыльным созданием в его кинопроизводстве по-прежнему оставался самый первый фильм Sherwood Productions: «Blame it on Rio». Но, к сожалению, ровно половину доходов от проката фильма Бегельман обязан был выплачивать некоему Сиднею Киммелу.

Киммел, завсегдатай форбсовского списка «400 самых богатых американцев», еще в 1982 году вложил недостающие \$3 млн в производство.

Лучше бы Бегельману было не ссориться с Киммелом.

По своей привычке не слишком серьезно относиться к финансовым документам Бегельман попросту расписал доходы от проката «Blame it on Rio» в доходы от трех других фильмов. К которым Киммел не имел решительно никакого отношения.

Надо сказать, Киммел, будучи чрезвычайно занятым человеком, ничего не заметил.

В 1993 году Бегельман решил, что неразумно будет не воспользоваться рассеянностью миллионера еще разок.

И предложил Киммелу инвестировать ежегодно по \$2 млн (а в общей сложности \$10 млн за пять лет) в кинопроизводство Gladden Entertainment.

В качестве второго партнера выступал все тот же Мак-Нелл, который с важным видом подтвердил Киммелу, что вкладывает в это предприятие аж \$35 млн.

Так как денег у него в принципе не было – он мог с легкой душой обещать и \$135 млн.

Киммел перевел \$2 млн на счет Gladden Entertainment, откуда они исчезли уже на следующий день, переключаясь на личные счета Бегельмана.

После этого Бегельман позвонил своему незадачливому инвестору и сообщил, что у второго партнера (читай Мак-Нелла) возникли финансовые сложности. Не желает ли господин Киммел увеличить свой пай еще на несколько миллионов?

Господин Киммел, неприятно удивленный, пообещал подумать. А подумав, связался с ФБР.

С этого момента жизнь Дэвида Бегельмана потеряла какую бы то ни было привлекательность. Весь 1994 год и первую половину 1995 года он провел в окружении финансовой полиции, совавшей нос в его счета, кассовые книги, приватную жизнь и карманные расходы.

Ему пришлось давать показания и занимать деньги у друзей, чтобы расплатиться хотя бы с частью личных долгов.

К лету 1995 года Бегельман осознал, что на весь остаток своих лет приговорен к жизни мелкого должника. Существование между тюремной камерой и кабинетами адвокатов не имело для него ни малейшей привлекательности.

Из всех развлечений на этом свете у него не осталось даже самого последнего – весной 1995 года его исключили из покерного клуба голливудской элиты.

Ибо даже его карточные долги составили около \$300 тыс. в год.

Прощание с высшей лигой

Бернар Тапи (Bernard Tapie, род. в 1943)

В середине 1990–х едва не разорился на финансовых махинациях.

По своим наклонностям Бернар Тапи был предпринимателем. Или точнее – предприимчивым господином.

Сегодня Бернар Тапи снова на коне. Но в середине 1990–х у него были большие неприятности. Он утверждал, будто владеет миллиардом франков. По данным злопыхателей, его имущество состояло из миллиарда долгов. Парламентский иммунитет Тапи позволял оставить этот вопрос в тумане. 21 ноября 1995 года Бернар Тапи остался не только без денег, но и без иммунитета.

Его карьера начиналась в 19–метровой комнате в парижском пригороде. Все достояние Бернара Тапи исчерпывалось обаятельной супругой и сияющей улыбкой от уха до уха. Что во Франции вполне равносильно смертному приговору.

Ибо страна Мольера и генерала де Голля никогда не была страной равных возможностей.

Несмотря на неблагоприятные стартовые условия, восход Тапи на политическом и финансовом небосклоне Франции был исполнен редкостной лучезарности.

За его спиной маячила изящная фигура задумчивого и неистощимо образованного господина по имени Франсуа Миттеран.

Последний вселился в Елисейский дворец в 1981 году.

И для начала глубоко задумался над своим политическим имиджем.

Подумав, он объявил наступление «эры Миттерана». Свобода, равенство, братство, конец власти элиты! Да здравствуют энергичные выскочки!

Предприниматель Бернар Тапи, в то время 35 лет от роду, был призван эту эру олицетворить.

Что он и сделал, в известном смысле безукоризненно.

* * *

В мае 1993 года один малоизвестный французский литератор остался без крыши над головой. Литератор не прославился решительно ничем, кроме издания газеты под названием «Международный идиот».

В майском выпуске своего издания литератор опубликовал некоторые подробности биографии Бернара Тапи – политика и финансиста. Подробности состояли главным образом из различных юридических документов.

Грамотная публика, купившая «Идиот», могла ознакомиться с многочисленными протоколами. Протоколы наглядно подтверждали, что один из самых многообещающих национальных политиков проводил больше времени в различных юридических инстанциях, нежели в своем рабочем кабинете.

Проще говоря, закон имел к Бернару Тапи нескончаемые претензии.

Сам Тапи откликнулся на публикацию в традиционном духе французского сутяжничества, подав на издателя в суд. Суд постановил: сколько раз и по какому поводу привлекался к ответственности член парламента – интимная тайна.

Литератору Жану Алье, у которого, разумеется, кроме долгов, ничего не имелось, предложили заплатить компенсацию – около FF3 млн. После чего ему только и осталось, что сидеть у порога собственного дома в ожидании судебных исполнителей.

Жан Алье поторопился. Потерпеть бы ему недели две – на дом его, возможно, никто бы и не позарился.

К лету 1993 года Бернару Тапи стало не до международных идиотов.

А к концу 1994 года вся пресса уже обзывала его разнообразными обидными словами. Например, «продувным политиканом».

Или еще того хуже – «финансовым жонглером».

* * *

По своим наклонностям Бернар Тапи был предпринимателем. Или точнее – предприимчивым господином.

Конкретные проявления этой предприимчивости его не слишком занимали. То есть ему было решительно безразлично: заниматься ли строительством заводов, тачающих болванки по армейским заказам, или же инвестициями в парфюмерную промышленность.

На исходе 1970-х он то ли подрабатывал эстрадным пением, то ли пытался приторговывать недвижимостью. А заодно приглядывался к незанятым политическим должностям.

Следует заметить: в ту пору занятия бизнесом и политикой совмещать было не принято. Французская политика считалась призванием людей высокодуховных и мыслящих преимущественно абстрактными категориями.

С наступлением «эры Миттерана» расклад сменился.

Бернар Тапи уловил очевидную комбинацию в духе времени. Через большую политику – в большой бизнес.

Он проявил горячую преданность делу свободы, равенства и братства. Что в его исполнении в первую очередь звучало так: больше заботы о безработной молодежи и детях из предместий.

Тут он был авторитетнейшим экспертом.

Его речи о том, как юные сорванцы где-нибудь на окраинах Парижа или Лиона маются без просторных спортивных залов и светлых домов культуры, отличались пронзительной задушевностью. Популярность Тапи – не столько среди самих сорванцов – сколько среди их замученных родителей – ринулась вверх.

Инкубационный период новой карьеры закончился сравнительно быстро. Уже в начале восьмидесятых Бернар Тапи получил в свое распоряжение целое телевизионное шоу.

Говорят, дело решила не выдающаяся фотогеничность новой звезды, а внятно произнесенная вслух поддержка Франсуа Миттерана.

Телеэфир, обладающий волшебным свойством приносить одновременно и славу и деньги, превратил Бернара Тапи в популярного муниципального политика и влиятельную персону.

А также в миллионера, владельца виллы в центре Парижа и изысканной яхты, увешанной полотнами Магритта и Шагала. Куда на всякий случай не пускали журналистов.

Телевизионные доходы немедленно отправились в дальнейший оборот. На свет появилась фирма Bernard Tapie Finances (BTF). Направление деятельности BTF было сформулировано лаконично и туманно: инвестиции.

* * *

Инвестировал Тапи с размахом и без зазрения совести.

Специальностью его были... убыточные предприятия.

Последние в душераздирающей западноевропейской терминологии принято называть «нуждающимися в оздоровлении».

Оздоровление – процесс простой и мистический одновременно. По крайней мере с точки зрения профана.

(На предприятие, отчего-то приносящее сплошные убытки, приходит прожженный менеджер – знаток человеческих душ и бухгалтерских книг. И дает рекомендации: уволить пятерых заведующих отделами, в коридорах поставить цветы, цех готовой продукции увеличить, нанять секретаршу, говорящую по-английски, открыть представительство на островах Зеленого Мыса. Рекомендации выполняются, еще через два месяца предприятие выдает на-гора первую прибыль. Ликование. Занавес.)

У Бернара Тапи была более сложная концепция, которую он предпочитал не слишком-то пропагандировать.

Тапи за бесценок покупал безнадежно хилые фирмы, выделял из них те подразделения, которые могли приносить прибыль, а все остальные закрывал, выставляя персонал на улицу. После чего «оздоровленное» предприятие можно было выгодно перепродавать. Или выставлять его акции на биржу.

Будет ли предприятие в самом деле доходным, волновало его, положила руку на сердце, не более, нежели прошлогодний снег.

По его собственным вальжным подсчетам, перепродажа трех-четырех таких фирм принесла Bernard Tapie Finances около FF350 млн.

Набравшись некоторого опыта, Тапи вплотную подобрался к большому куску, которым, надеялись некоторые из разъяренных партнеров, он наконец-то и подавится.

Кусок назывался Adidas и находился – как все, к чему приценивался Бернар Тапи – далеко не в лучшем состоянии. Или, как пренебрежительно сострил кто-то из конкурентов: «Adidas – спортивная одежда для папаш, которые занимаются спортом, сидя с банкой пива перед телевизором».

Bernard Tapie Finances приобрела Adidas по скромной цене: около FF1,5 млрд. Два следующих года Тапи занимался шумными перестановками в руководстве.

Стала ли Adidas после этого хоть на сантиметр прибыльнее – одному богу известно. Но цена, по которой Тапи выставил ее на новые торги, заставила даже самых беззастенчивых покраснеть.

Он запросил FF3 млрд.

После чего так долго и громогласно расписывал достоинства своего приемного детища, что очаровал некую фирму Anglois Pentland. Последняя и заплатила требуемую сумму.

Уплатив все долги и рассчитавшись с партнерами, Bernard Tapie Finances зарегистрировала в кассовых книгах прибыль в FF1100 млн.

Свое личное состояние Бернар Тапи оценивал в FF900 млн.

* * *

Среди выгодных и убыточных приобретений Бернара Тапи было одно, с которым он не собирался расставаться ни при каких обстоятельствах.

Футбольный клуб *Olimpique de Marseille* до появления Тапи в фаворитах тоже не числился.

И вообще темпераментные французы нескончаемо расстраивались оттого, что французский футбол в целом находится в состоянии затяжного кризиса.

Тапи, специалист по оздоровлению и страстный пропагандист подвижного образа жизни, почуял возможность из популярного политика превратиться в национального героя.

В результате ряда щедрых инвестиций он как-то само собой занял пост президента *Olimpique de Marseille*. После чего на футбольный клуб пролился дождь благодетей.

Для игроков *Olimpique de Marseille* оборудовали самые современные тренировочные базы. Тапи перекупал лучших игроков из европейских клубов.

Olimpique de Marseille подобрался к первому месту в Лиге «А», а затем пять раз выиграл чемпионат Франции.

У Тапи стали брать автографы на улицах. Президент Миттеран, в восторге от успехов своего протеже, сделал его министром по проблемам городской жизни.

20 мая 1993 года *Olimpique* играл с клубом *Valencienne*. Решалось, какая из команд будет участвовать в розыгрыше Кубка европейских чемпионов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.