

The New York Times Bestseller

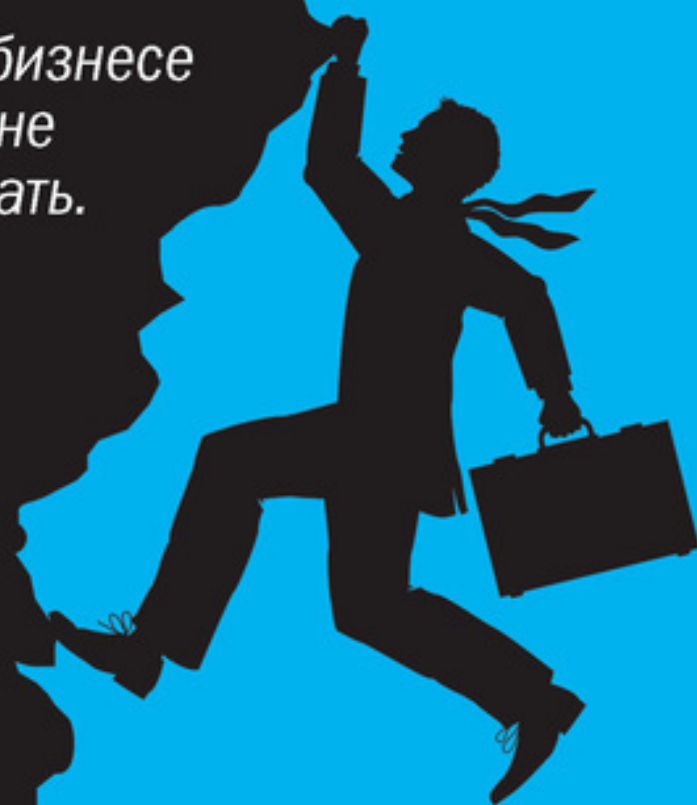
БИЗНЕС- ПРИКЛЮЧЕНИЯ

12 классических
историй Уолл-стрит

*Лучшая книга о бизнесе
из всех, какие мне
приходилось читать.*

Билл Гейтс

ДЖОН
БРУКС



Джон Брукс

**Бизнес-приключения. 12
классических историй Уолл-стрит**

«Азбука-Аттикус»

1959-1969

Брукс Д.

Бизнес-приключения. 12 классических историй Уолл-стрит /
Д. Брукс — «Азбука-Аттикус», 1959-1969

Когда Билл Гейтс попросил Уоррена Баффета порекомендовать ему хорошую книгу о бизнесе, тот, ни минуты не задумываясь, дал ему свой экземпляр «Бизнес-приключений» Джона Брукса. Написанная более 40 лет назад, эта книга рассказывает о корпоративной и финансовой жизни Америки полувековой давности. Истории из жизни Уолл-стрит драматичны, увлекательны и поразительно актуальны. Сам Гейтс так говорит об этом: «Принципы управления бизнесом не меняются, а прошлое может стать основой для развития идей в области менеджмента, ...и даже если у вас есть самый лучший продукт или бизнес-план, это еще ничего не значит, а вот если у вас есть менеджер, способный находить новые подходы к решению задач, то компанию ждет прекрасное будущее». 12 классических историй – это рассказы о хитроумных махинациях и изменчивой природе финансового мира. Брукс не опускается до упрощенных объяснений успеха, он широко охватывает тему, исследуя ее глубину, рассказывает о настоящих драмах и моментах счастливых озарений. Каждая из этих историй – пример того, как образцовая компания ведет себя либо в моменты наивысшего торжества, либо в моменты падений.

© Брукс Д., 1959-1969

© Азбука-Аттикус, 1959-1969

Содержание

1. Биржевые колебания	6
2. Судьба «эдсела»	19
Взлет и расцвет	19
Падение и крах	36
3. Федеральный подоходный налог	48
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Джон Брукс
Бизнес-приключения. 12
классических историй Уолл-стрит

John Brooks

BUSINESS ADVENTURES

Twelve Classic Tales from the World of Wall Street

Перевод с английского А. Анваера

Художественное оформление В. Матвеевой

Иллюстрация на переплете Shutterstock/ Robert F. Balazik

© John Brooks, 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969

1. Биржевые колебания Маленький крах 1962 года

Фондовая биржа – дневной приключенческий сериал для богатых – не была бы фондовой биржей без чередования взлетов и падений. Любой завсегдатай клиентского зала, любящий фольклор Уолл-стрит, знает, как великий Джи-Пи Морган-старший¹ остроумно ответил простачку, отважившемуся обратиться к нему с вопросом: «Как поведет себя рынок?» «Он будет колебаться», – сухо отреагировал Морган. Правда, у биржи много и других отличительных черт, и среди них как преимущества, так и недостатки. Плюс таков: биржа обеспечивает свободный поток капитала, позволяя, например, оперативно финансировать развитие промышленности. А вот и минус: невезучих, неразумных и внушаемых игроков она легко и просто освобождает от денег.

С возникновением фондовой биржи сложилась модель особого социального поведения – с характерными ритуалами, языком и типичной реакцией на те или иные обстоятельства. Больше всего поражает быстрота, с какой сформировался данный стереотип в тот самый момент, когда в 1611 году в Амстердаме, под открытым небом, появилась первая биржа. Удивительна и его неизменность: он остался тем же и на Нью-Йоркской фондовой бирже 1960-х годов. Так уж вышло, что первая биржа оказалась ретортой, в которой выкристаллизовались невиданные ранее человеческие реакции. Торговля акциями в Соединенных Штатах наших дней – умопомрачительное грандиозное предприятие с миллионами миль частных телеграфных линий, компьютерами, способными прочитать и скопировать манхэттенский телефонный справочник за три минуты, и с более чем 20 000 000 держателей акций. Как не похоже на горстку голландцев XVII века, ожесточенно торгующихся под дождем! Однако по поведению – то же самое, что и сейчас, и недаром можно сказать, что Нью-Йоркская фондовая биржа – социологическая пробирка, в которой протекают реакции, помогающие самопознанию рода человеческого.

Поведение участников первой в мире голландской биржи было подробно описано в 1688 году в книге «Путаница путаниц». Автор – азартный биржевой игрок по имени Иосиф де ла Вега. Несколько лет назад сей опус переиздали, переведя на английский, в Гарвардской школе бизнеса. Что же касается современных американских инвесторов и брокеров – а их поведенческие особенности становятся все заметнее в условиях кризиса, – то они во всей красе показали себя в последнюю неделю мая 1962 года, когда колебания на фондовой бирже приняли весьма причудливый характер. В понедельник 28 мая индекс Доу-Джонса² акций 30 ведущих промышленных компаний, который ежедневно отслеживается с 1897 года, упал сразу на 34,95 пункта, то есть больше, чем в любой другой день, за исключением 28 октября 1929 года, когда он опустился на целых 38,33 пункта. Объем торгов 28 мая 1962 года составил 9 350 000 акций – седьмой по величине дневной оборот за всю историю Нью-Йоркской фондовой биржи. Во вторник, 29 мая, после тревожного утра, когда большинство акций упало намного ниже уровня курса при закрытии торгов 28 мая, рынок внезапно изменил направление движения и энергично скакнул вверх. Индекс Доу-Джонса поднялся – хотя это был не рекордный подъем – на целых 27,03 пункта. Рекорд (или почти рекорд) был поставлен в объеме торгов: было продано 14 750 000 акций. Это действительно дневной рекорд, если не считать объема торгов 29 октября 1929 года, когда число проданных акций превысило 16 миллионов (позже, в конце

¹ Имеется в виду Джон Пирпонт Морган-старший (1837–1913), основатель финансовой империи Морганов. (Здесь и далее, если не указано иное, *Прим. ред.*)

² Старейший фондовый индекс, позволяющий отслеживать цены на акции ведущих компаний.

1960-х, объемы в 10, 12 и даже 14 миллионов акций стали привычным делом; рекорд 1929 года был побит 1 апреля 1968 года, а в следующие несколько месяцев рекорды падали и устанавливались один за другим). Затем 31 мая, после праздника Дня поминовения, цикл завершился; объем торгов составил 10 710 000 акций (пятый показатель за всю историю), а индекс Доу-Джонса увеличился на 9,4 пункта, немного поднявшись по сравнению с днем начала лихорадки.

Кризис завершился через три дня. Излишне говорить, что результаты вскрытия обсуждались намного дольше. Еще де ла Вега заметил: амстердамские биржевые спекулянты были «весьма изобретательны в измышлении причин» внезапного падения цен на акции. Естественно, мудрецам Уолл-стрит также потребовалось хитроумие, чтобы объяснить, почему в самый разгар вполне успешного года рынок вдруг резко клюнул носом и едва не пошел ко дну. Главную причину усмотрели в апрельских нападках президента Кеннеди на капитанов сталелитейной промышленности, вознамерившихся поднять цены. Однако параллельно аналитики проводили напрашивавшуюся аналогию между маем 1962 и октябрем 1929 года. На такое сравнение наталкивало приблизительное равенство динамики цен и объема торгов, не говоря уже о близости чисел – 28 и 29, – которое было, конечно, чистой случайностью, но у многих вызвало зловещие ассоциации. Правда, все согласились, что различий больше, нежели сходства. Принятые между 1929 и 1962 годами регулирующие акты ограничения кредитов, выдаваемых на приобретение акций, сделали практически невозможной потерю игроком всех денег. Короче говоря, меткое словцо, которым де ла Вега охарактеризовал нежно любимую им амстердамскую биржу 1680-х гг., – «притон с азартными играми» – не слишком подходило для Нью-Йоркской биржи периода между 1929 и 1962 годами.

Крах 1962 года наступил не так уж внезапно: тревожные сигналы звучали, хотя заметили и правильно истолковали их очень немногие наблюдатели. В начале года акции начали неуклонно обесцениваться. Падение ускорялось, и за неделю, предшествовавшую кризису, то есть с 21 по 25 мая, показатели стали наихудшими с июня 1950 года. Утром в понедельник 28 мая брокеры и дилеры пребывали в явном недоумении. Достигнуто ли дно? Или падение продолжится? Мнения, как стало ясно потом, разделились. Служба, рассчитывающая индекс Доу-Джонса и рассылающая подписчикам данные по телетайпу, продемонстрировала некоторые опасения, охватившие ее за час с момента начала рассылок (9 часов) до начала торгов (10 часов). За этот час широкая лента (данные об индексе Доу-Джонса печатаются на вертикально бегущей ленте шириной 15,875 см. Лента называется широкой, чтобы отличаться от ленты, на которой печатаются конкретные цены на акции – горизонтально, по ширине 1,9 см) показала, что многие ценные бумаги, которыми дилеры занимались в выходные дни, рассылая клиентам требования о дополнительном кредитовании, сильно потеряли в цене. Из полученных данных стало ясно, что такого объема перевода активов в наличные деньги «не было уже много лет», а кроме того, последовало несколько обнадеживающих сообщений – например, о том, что компания «Вестингауз» заключила новый контракт с военно-морским министерством. Но еще де ла Вега писал, что в краткосрочной перспективе «сами по себе новости на бирже практически ничего не стоят». Важно настроение инвесторов.

С настроением все стало ясно буквально в первые же минуты после открытия торгов. В 10 часов 11 минут широкая лента сообщила: «Активность ценных бумаг при открытии была смешанной и весьма умеренной». Обнадеживающая информация, поскольку слово «смешанной» означало, что некоторые ценные бумаги поднялись, а некоторые упали в цене. Кроме того, считается, что падающий рынок не так опасен, когда на нем преобладает умеренная, а не бурная активность. Но успокоенность царил недолго, ибо к 10 часам 30 минутам узкая лента, на которой фиксируются цены и объем акций, стала не только занижать цены, разматываясь с максимально возможной скоростью – 500 знаков в минуту, но и запаздывать на целых шесть

минут. Это означало, что телетайп перестал поспевать за скоростью совершения сделок в зале. Обычно, когда в зале на Уолл-стрит, 11 совершалась сделка, служащий записывал подробности на листке бумаги и пневматической почтой отсылал его в комнату на пятом этаже, где одна из девушек-секретарей печатала сведения на тиккере, чтобы передать в зал. Задержка в две-три минуты на фондовой бирже опозданием не считается. Опоздание – когда между отправкой сообщения по пневматической почте и печатью котировки на телетайпе проходит больше времени («Термины, принятые на бирже, выбраны довольно небрежно», – жаловался де ла Вега). В ранний период задержки появления котировки на ленте случались довольно часто, но они стали исключительно редкими с 1930 года, когда были установлены тиккеры, работавшие на бирже в 1962 году. 24 октября 1929 года, когда телетайп отстал на 246 минут, текст на ленте печатали со скоростью 285 знаков в минуту. До мая 1962 года самой большой задержкой было опоздание, никогда не случавшееся на новой машине, – 34 минуты.

Лихорадочная активность в зале росла, цены катились вниз, но ситуация еще не казалась отчаянной. Единственное, что стало ясно к 11 часам, – что спад, наметившийся на предыдущей неделе, продолжался с умеренным ускорением. Но по мере того как рос темп торгов, лента запаздывала все сильнее. К 10 часам 55 минутам задержка составила 13 минут; к 11 часам 14 минутам – 20; в 11:35 задержка составила 28 минут; в 11:58 телетайп запаздывал уже на 35, а в 11:58 – на 43 минуты (чтобы хоть как-то освежить информацию на ленте, когда задержка превышает пять минут, торги периодически приостанавливают. Тогда успевают вставить в текст «молнию», или текущие цены лидирующих акций. Необходимое для этого время плюсуют, естественно, к времени задержки). К полудню промышленный индекс Доу-Джонса в среднем упал на 9,86 пункта.

Признаки истерии появились во время обеда. Одним из них стал факт, что между 12 и 13 часами, когда на рынке обычно начинается затишье, не только продолжилось падение цен, но и увеличился объем торгов. Это сказалось на ленте: незадолго до 14 часов задержка составила уже 52 минуты. Когда люди – вместо того чтобы спокойно обедать – продают и покупают акции, это серьезно. Столь же убедительный тревожный сигнал исходил из фирмы Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, знаменитой брокерской конторы на Таймс-сквер (Бродвей, 1451). Люди в конторе озаботились особой проблемой: в обычные дни во время обеда благодаря географическому расположению конторы в нее заходили множество людей, которых в брокерских кругах называют визитерами. Они мало интересуются ценными бумагами, для них главное – это атмосфера брокерской фирмы, стремительно меняющиеся цены и котировки. Визитеры заметно оживляются во время кризисов («Есть люди, играющие на бирже ради удовольствия, а не из жадности; таких видно сразу», – писал наш де ла Вега). Благодаря богатому опыту управляющий фирмы, спокойный джорджиец Сэмюэль Мотнер, научился улавливать тесную связь между текущим градусом биржевых волнений и числом визитеров. В полдень 28 мая толпа их была невероятно плотной, и опытный Мотнер сразу понял: это, как появление альбатросов, предвещает катастрофический шторм.

Заботы Мотнера, как и всех брокеров от Сан-Диего до Бангора, никоим образом не ограничивались распознаванием тревожных сигналов и толкованием знамений. В конторе уже вовсю шла ликвидация акций. Количество требований, поступивших с утра в контору Мотнера, в пять-шесть раз превышало среднее число, и почти все были требованиями продать. Брокеры изо всех сил пытались убедить клиентов сохранять хладнокровие и придерживать акции, но многие не поддавались убеждению. В другую нью-йоркскую контору Merrill Lynch, на 47-й улице, пришла телеграмма от клиента из Рио-де-Жанейро, в которой просто и категорично говорилось: «Прошу продать все мои акции». Не имея времени на долгие переговоры с клиентом, Merrill Lynch был вынужден выполнить требование. Радио и телевидение, учуявшие во второй половине дня запах сенсации, то и дело прерывали передачи, описывая ситуацию на фондовой бирже; дикторы резко комментировали заявление биржи: «Степень внимания, уде-

ляемого фондовому рынку в этих новостях, может усилить беспокойство инвесторов». Кроме того, проблема, с которой брокеры столкнулись, исполняя требования о продажах, осложнилась чисто техническими факторами. Задержка ленты, которая к 14:26 достигла 55 минут, означала, что тикеры фиксировали цены часовой давности, которые на один – десять долларов превышали текущие цены. Брокеры не имели возможности сказать клиентам, сколько денег они выручат за проданные акции. Некоторые брокерские фирмы попытались обойти это затруднение, воспользовавшись импровизированными системами оповещения. Так поступила и фирма Merrill Lynch: брокеры после завершения сделки – если они запоминали цену и имели время – просто выкрикивали результат по телефону, связывавшему зал торгов с конторой, расположенной в доме № 70 на Пайн-стрит. Понятно, что такой самопальный метод далеко не гарантировал отсутствия досадных ошибок.

В зале торгов фондовой биржи, естественно, не звучало даже намек на сплоченность перед лицом опасности; все акции стремительно падали, а объем торгов так же стремительно рос. Де ла Вега мог бы описать эту сцену – что он, собственно говоря, и сделал, причем весьма ярко – так: «Медведи (то есть продавцы) полностью поддались страху, волнению и нервозности. Кролики становились слонами³, ссоры в таверне превращались в мятеж, малейшую тень воспринимали как признак наступающего хаоса». Не менее тревожным аспектом ситуации оказался факт, что ведущие голубые фишки⁴, акции крупнейших компаний страны, тоже были увлечены потоком всеобщего падения; в самом деле, American Telephone & Telegraph, крупнейшая из всех участников торгов, имевшая наибольшее число держателей акций, возглавила падение. На фоне общего объема торгов, превысившего аналогичный показатель для акций 1500 других фондов, проданных на бирже (большая часть бумаг шла за ничтожную долю цены акций АТ&Т), акции АТ&Т пострадали от волны продаж, и к двум часам дня их цена составляла $104 \frac{3}{4}$, и, упав на $6 \frac{7}{8}$, продолжала падать дальше. АТ&Т всегда считалась на бирже чем-то вроде барана-вожака с бубенчиками. Теперь все пристально следили за ее акциями. Каждая потеря на долю пункта служила сигналом к всеобщему снижению котировок. Незадолго до трех часов акции IBM упали на $17\frac{1}{2}$ пункта, акции Standard Oil of New Jersey, обычно устойчивой к колебаниям биржи, на $3\frac{1}{4}$ пункта, а акции АТ&Т – до $101\frac{1}{8}$ пункта. Дна пока видно не было.

Однако атмосфера в зале торгов, описанная впоследствии участниками, отнюдь не была истерической, во всяком случае, истерию держали под контролем. В то время как многих брокеров сильно напрягало правило фондовой биржи, запрещающее игрокам бегать по залу, а выражение лиц у большинства было, по замечанию одного консервативного биржевого чиновника, «задумчивым», в зале, как обычно, звучали шутки, царила веселая возня, а брокеры обменивались беззлобными колкостями («шутки... делают торги невероятно привлекательными», – замечал де ла Вега). Но на самом деле в тот день все шло не так, как всегда. «Я очень хорошо помню ощущение физической истощенности, – вспоминал один из брокеров торгового зала. – В день кризиса проходишь по 13–16 км, это подтверждает и шагомер, но утомляет не расстояние, а физические контакты. Толкаешь ты, толкают тебя. Некоторые брокеры лезут к телефону буквально по головам. Мало того, в ушах постоянно звучат голоса – жужжание голосов усиливается в дни падения акций. Чем быстрее падение, тем более высоким и вибрирующим становится шум. Когда рынок растет, тональность совсем другая. Привыкнув, можешь судить о состоянии фондового рынка по звуку, закрыв глаза. Конечно, все шутили, хотя, возможно, более натянуто, чем обычно. Когда прозвучал гонг и в половине четвертого

³ Условные обозначения ключевых фигур фондового рынка. Медведи зарабатывают на падении рынка, то есть снижении цены, быки – наоборот. Кролики и слоны – авторская метафора, таких терминов на бирже нет.

⁴ Акции или ценные бумаги так называемого первого эшелона, принадлежащие самым крупным, ликвидным и надежным компаниям со стабильными показателями доходов и дивидендов.

торги закончились, начали шумно радоваться. Не падению рынка, а тому, что вся эта сутолока все же кончилась».

Но кончилась ли? Этот вопрос всерьез занимал дельцов Уолл-стрит и инвесторов страны всю вторую половину дня и весь вечер. Медлительный тиккер продолжал нудно стучать, торжественно выдавая устаревшие цены (к моменту закрытия торгов тиккер отстал уже на один час девять минут и закончил печать результатов всех трансакций лишь к 16:58). Многие брокеры задержались на бирже до пяти часов, подправляя результаты сделок, а затем отправились в свои конторы поработать над отчетностью. Ценовая лента рассказала наконец о ценах все, что могла. Прозвучала весьма грустная история. AT&T закончила торги с ценой $101 \frac{5}{8}$ за акцию, упав на 11 пунктов. Philip Morris остановилась на $71 \frac{1}{2}$, упав на $8 \frac{1}{4}$ пункта. Показатель Campbell Soup достиг 81, на $10 \frac{3}{4}$ ниже исходного. Акции IBM продавались в конце дня за 361, потеряв в цене $37 \frac{1}{2}$. То же самое происходило и с акциями едва ли не всех остальных компаний. В конторах брокеров ждала гора работы. Самое важное дело – рассылка требований дополнительной маржи⁵. Требование дополнительной маржи – это требование к клиенту предоставить дополнительные денежные средства или ценные бумаги для покрытия долга, взятого у брокера на приобретение акций. Такие требования рассылают в тех случаях, когда цены на акции упали настолько, что их суммарная стоимость не может покрыть величину долга. Если клиент не хочет или не может возместить недостающие средства, брокер, не теряя времени, продает его акции; такие продажи могут еще сильнее обвалить другие акции, что приводит к рассылке следующей партии требования дополнительной платы, и так далее, и так далее, в яму. В 1929 году яма оказалась поистине бездонной, но в то время еще не существовало федеральных ограничений на величину биржевого кредита. С тех пор размер кредита ограничили, но кредитные требования мая 1962 года оказались такими, что любой клиент мог ждать требования маржи: купленные им акции упали в цене в среднем на 50–60 % стоимости в момент покупки. При закрытии торгов 28 мая одна акция из четырех упала в цене примерно на столько в сравнении с ценой 1961 года. Руководство фондовой биржи подсчитало: между 25 и 31 мая было разослано 91 700 требований внесения дополнительных средств. Можно смело допустить, что львиная доля этих требований – преимущественно в виде телеграмм – разошлась во второй половине дня, вечером и ночью после торгов 28 мая. Только получив эти требования, многие клиенты впервые узнали о кризисе – точнее, о его сверхъестественных масштабах. При этом многие клиенты получили этот «приятный» сюрприз в предрассветные часы вторника.

Если опасность для рынка в результате рассылки требований была меньше в 1962-м, чем в 1929 году, то опасность от другой меры – продажи через взаимные фонды – была неизмеримо выше. В самом деле, многие профессионалы Уолл-стрит позже говорили, что на пике майской лихорадки сама мысль о ситуации во взаимных фондах повергала их в трепет. Как хорошо известно миллионам американцев, покупавших акции у взаимных фондов в течение двух десятилетий, эти приобретения помогают мелким инвесторам управлять своими ресурсами под руководством опытных экспертов. Мелкий инвестор покупает акции в фонде, а фонд использует его деньги для покупки акций и всегда готов возместить инвестору текущую стоимость акций по желанию этого инвестора. При серьезном падении фондового рынка, как подсказывает логика, мелкие инвесторы захотят немедленно получить свои деньги и станут требовать выкупа акций. Чтобы найти наличные деньги, необходимые для выполнения этих требований, взаимным фондам придется продать часть своих акций; эти продажи повлекут за собой дальнейшее падение фондового рынка, а это, в свою очередь, приведет к тому, что и другие держатели акций потребуют погашения своих акций – и так далее, до самого падения в современный вариант бездонной ямы. Страх крупных инвесторов перед такой возможностью

⁵ Маржа – разница между ценами товаров, курсами ценных бумаг, процентными ставками и другими показателями.

усиливался, поскольку способность взаимных фондов обвалить рынок никогда не была испытана на практике; в 1929 году взаимных фондов, можно сказать, не имелось. К весне 1962 года они накопили умопомрачительную сумму активов – 23 млрд долл., но до тех пор рынок не падал так стремительно. Понятно, что если 23 млрд долл. активов, или хотя бы значительная часть этой суммы, оказались бы выброшены на рынок, то это привело бы к кризису, в сравнении с которым кризис 1929 года показался бы детской шалостью. Один вдумчивый брокер по имени Чарльз Роло, бывший книжным обозревателем в Atlantic до того, как в 1960 году примкнул к литературной тусовке Уолл-стрит, вспоминал: угроза раскручивания спирали падения котировок в результате распродажи взаимных фондов в сочетании с невежеством относительно того, как она, собственно, выглядит, была «настолько устрашающей, что о ней вообще не говорили». Как человек, не утративший литературного дара в грубой среде экономистов и финансистов, Роло, вероятно, лучше других уловил настроения, царившие в деловой части Нью-Йорка в сумерках 28 мая. «Обстановка казалась какой-то нереальной, – говорил он позже. – Никто, насколько мне известно, не имел ни малейшего представления, скоро ли покажется дно. За день торгов индекс Доу-Джонса упал в среднем на 35 пунктов, до 577. Теперь на Уолл-стрит считается дурным тоном вспоминать, как в тот день ведущие эксперты утверждали, что падение продолжится до 400, а это, конечно, катастрофа. Это магическое число – 400 – повторялось снова и снова, хотя теперь все в один голос утверждают, будто говорили о 500. Помимо этих опасений, многие брокеры испытывали настоящую подавленность. Мы знали, что наши клиенты, среди которых отнюдь не все богачи, понесут огромные убытки из-за наших действий. Считайте как угодно, но это страшно тяжело – терять чужие деньги. Вспомните, что это происходило после 12 лет непрерывного роста фондового рынка. Проработав 10 лет, получая более или менее приличные доходов – для себя и клиентов, – начинаешь считать себя хорошим брокером. Ты на вершине, ты повелеваешь стихией, ты умеешь делать деньги для себя и других. Срыв обнажил нашу слабость. Мы утратили обычную уверенность в себе, и быстро оправиться не получалось». Всего этого было достаточно, чтобы брокерам захотелось выполнить главное правило де ла Вега: *«Никогда не советуй никому покупать или продавать акции, потому что при недостатке проницательности самые благонамеренные советы могут обернуться большой бедой»*.

Только утром во вторник стали полностью ясны масштабы происшедшего в понедельник бедствия. Было подсчитано, что потери в стоимости всех учтенных на бирже акций составили 20,8 млрд долл. Эта цифра стала абсолютным рекордом падения; даже 28 октября 1929 года потери составили 9,6 млрд долл. Правда, это противоречие можно объяснить тем, что общая стоимость акций, зарегистрированных на бирже в 1929 году, оказалась существенно меньше, чем в 1962 году. Новый рекорд представлял собой существенный фрагмент национального дохода – а именно 4 %. По сути, Соединенные Штаты в течение одного дня потеряли двухнедельную стоимость всех произведенных и проданных товаров. Естественно, катастрофа отозвалась эхом и за границей.

В Европе кризис – из-за разницы во времени – разразился во вторник. Когда в Нью-Йорке было девять часов утра, в Европе заканчивался день торгов, и почти на всех ведущих фондовых биржах свирепствовали дикие распродажи, единственной причиной которых стал крах на Уолл-стрит. Потери на миланской бирже были наибольшими за последние полтора года. Ситуация в Брюсселе была худшей с 1946 года, когда тамошняя биржа впервые открылась после войны. В Лондоне показатели торгов были наихудшими за прошедшие 27 лет. В Цюрихе ужасное падение составило в первой половине дня 30 %, но потом, после вмешательства охотников за скидками, потери стали немного меньше. Еще одна обратная реакция – более косвенная, но по-человечески более серьезная – наблюдалась в беднейших странах мира. Например, допустим, что цена за июльские поставки меди упала на нью-йоркской товарной бирже на 0,44 цента за фунт. Такое снижение цены, каким бы незначительным оно ни казалось на пер-

вый взгляд, означало сильный удар по экономике малых стран, зависящих от экспорта меди. В недавно вышедшей книге «Великое восхождение» («The Great Ascent») Роберт Хейлбронер приводит оценку, согласно которой на каждый цент падения цены на медь на нью-йоркской бирже чилийское казначейство теряло 4 млн долл. Чили потеряла только на меди 1,76 млн долл.

Однако, вероятно, еще хуже знания о том, что уже случилось, был страх перед тем, что еще могло произойти. Редакционная статья в Times начиналась утверждением, что «на фондовом рынке вчера произошло нечто, напоминающее землетрясение», а затем почти половину колонки газета из всех сил обосновывала жизнеутверждающую фразу: «Несмотря на все взлеты и падения фондового рынка, мы останемся хозяевами нашей экономической судьбы». Телетайп, печатающий текущий индекс Доу-Джонса, открыл торги, как обычно, в девять утра бодрым приветствием, пожелав всем доброго утра, но затем сразу впал в тревожный тон, начав с сообщений о зарубежных биржевых новостях, и в 9:45, через четверть часа после начала работы, уже прозвучал неприятный вопрос: «Когда же замедлится падение?» Последовал неутешительный ответ: не сейчас. Все признаки указывали, что давление продаж «далеко от насыщения». В финансовом мире начали циркулировать тошнотворные слухи о грядущем разорении различных фирм, оперирующих ценными бумагами, что еще больше сгустило атмосферу безнадежности («Ожидание события производит намного более глубокое впечатление, чем само событие», – как говорил де ла Вега). В тот момент никто не брал в толк, что в большинстве своем слухи оказались ложными. За ночь весть о кризисе облетела всю страну, и биржа стала центром всеобщего внимания и источником озабоченности. В брокерских конторах коммутаторы не справлялись с входящими звонками, в холлах для посетителей было тесно от визитеров, а во многих случаях и от телевизионщиков. Что касается самой биржи, то все, работавшие в зале торгов, пришли туда заранее, чтобы подготовиться к неминуемой буре, а из контор на верхние этажи дома 11 по Уолл-стрит были мобилизованы дополнительные сотрудники, которые должны были помочь в сортировке требований. Гостевую галерею народ так забил, что в этот день пришлось отменить экскурсии. Одна группа экскурсантов – ученики восьмого класса приходской школы во имя Тела Христова со 121-й Вест-стрит – все же протиснулась на галерею. Классная руководительница сестра Эквин пояснила репортерам, что дети две недели готовились к этому визиту, сделав на бирже вложения – по 10 тыс. воображаемых долларов каждый. «Они потеряли все свои деньги», – отметила сестра Эквин.

За открытием торгов последовали 90 минут подлинного кошмара, какого не помнили даже ветераны, включая тех немногих, кто пережил 1929 год. В первые мгновения было продано сравнительно немного акций, но столь низкая активность не свидетельствовала о спокойной осмотрительности – скорее о сильнейшем давлении продаж, парализовавшем всякое действие. Для предотвращения внезапных скачков цен руководство биржи потребовало, чтобы один из чиновников зала торгов лично давал разрешение на сделку и переход акций в другие руки при продаже по цене, отличавшейся на один или более пунктов от предыдущей для акций стоимостью меньше 20 долл. или на два и более пунктов для акций выше 20 долл. Потенциальных продавцов оказалось во много раз больше, чем потенциальных покупателей, цены на акции изменились невероятно, и торговать было невозможно без разрешения чиновника, а его отыскать в кричащей толпе было очень трудно. У некоторых ключевых игроков, таких как IBM, диспропорция между числом продавцов и числом покупателей была так велика, что никакие торги не осуществлялись даже с разрешения чиновника. Поэтому приходилось ждать появления охотников за скидками, готовых купить акции по низкой цене. Широкая лента индекса Доу-Джонса, словно и сама потрясенная, выплевывала случайные цены и бессвязные обрывки информации. В 11:30 появилось сообщение, что до сих пор открыты для торгов акции семи ведущих компаний. Когда пыль рассеялась, оказалось, что цифры еще сильнее ужасают. Так как средний индекс Доу-Джонса за первый час торгов снизился на 11,09 пункта, к потерям

понедельника прибавились потери еще нескольких миллиардов долларов, и на бирже началась настоящая паника.

Одновременно с паникой наступил хаос. Что бы ни говорили теперь о вторнике 29 мая, он надолго останется в памяти: в тот день биржа оказалась как никогда близка к полному отказу разветвленной, автоматизированной, умопомрачительно сложной системы технических средств, делавших возможным функционирование общенациональной торговли акциями в огромной стране, где каждый шестой гражданин держал акции. Множество их ушло не по тем ценам, на которые соглашались клиенты; другие требования просто потерялись при передаче или погибли под завалами выброшенных на пол зала бумаг. Они так и не были выполнены. Иногда брокерские фирмы не были в состоянии выполнить требование просто потому, что не могли связаться с сотрудником в зале торгов. По мере развития событий рекорды понедельника просто померкли в сравнении с тем, что творилось во вторник; достаточно сказать, что к закрытию торгов задержка тиккера составила 2 часа 23 минуты против 1 часа 9 минут в понедельник. Благодаря случайной воле провидения Merrill Lynch, контролировавший 13 % всех публичных торгов на бирже, незадолго до этого момента установил в конторе новый компьютер серии 7074, способный скопировать нью-йоркский телефонный справочник за три минуты, и с помощью этого чуда техники сумел сохранить в порядке свои счета. Другое новшество Lynch – автоматическая система включения телетайпа, предназначенная для быстрой связи конторы с филиалами, – тоже оказалось весьма кстати, хотя к концу рабочего дня аппарат так нагрелся, что к нему было невозможно прикоснуться. Другим брокерским фирмам повезло меньше; смятение в них настолько усилилось, что некоторые брокеры, смертельно устав и отчаявшись поспеть за котировками акций или достучаться до своих контор, просто плюнули на биржу и пошли пить виски. Такой непрофессионализм помог множеству их клиентов сохранить деньги.

Однако к обеду по иронии судьбы внезапно и неожиданно наступил перелом. Незадолго до полудня акции достигли самого низкого за день уровня, упав в среднем на 23 пункта (в среднем цена за акцию составила 553,75, то есть намного больше, чем отметка в 500 пунктов, которую эксперты называли в качестве уровня самого низкого падения котировок). Потом вдруг начался рост. К 12:45, когда улучшение вызвало ажиотажный спрос на акции, лента запаздывала на 56 минут; следовательно, если не говорить о беспорядочных сообщениях, касавшихся «молниеносных» цен, тиккер продолжал информировать о панике, когда на бирже начался ажиотаж.

Великий поворот оверштаг, происшедший в полдень, произошел в манере, полностью соответствовавшей романтической натуре де ла Веги, – внезапно и мелодраматично. Ключевым игроком на бирже в тот момент была компания AT&T: так же как и накануне, считалось, что она оказывает влияние на весь фондовый рынок. Главным человеком здесь был, как и предполагала его должность, Джордж Ла-Бранш-младший, старший партнер фирмы La Branche and Wood&Co., работавший посредником в купле-продаже на компанию AT&T (посредники – это дилеры брокерских контор, ответственные за поддержание порядка на рынке в отношении акций определенных компаний, с которыми они работают. Занимаясь этим, они часто вынуждены рисковать собственными деньгами, причем вопреки здравому смыслу. Некоторые авторитетные биржевые эксперты, стремившиеся свести к минимуму человеческий фактор, однажды предложили заменить посредников машинами, но предложение повисло в воздухе. Прежде чем принимать его, стоило бы ответить на простой вопрос: если механический посредник проиграет последнюю рубашку, кто возместит ему потерю?). Ла-Бранш, приземистый крепкий 64 лет, с резкими чертами лица, щеголевато одетый и язвительный, увлеченно работал на одном из редких на бирже постов, которые занимают обычно члены Phi Beta Kappa⁶. Ла-

⁶ Старейшее из американских студенческих братств, возникшее в 1776 году в Колледже Уильяма и Мэри в Уильямсбурге

Бранш был посредником с 1924 года; его фирма начала работать на «Телефон и телеграф» с конца 1929 года. Его обычное место обитания, где он проводил приблизительно пять с половиной часов каждый рабочий день, находилось прямо возле 15-й стойки, в части биржи, плохо видной с гостевой галереи. Обычно она называется гаражом. Там, широко расставив ноги – чтобы не потерять равновесие от толчка пробегающего мимо продавца или покупателя, – стоял Ла-Бранш, нацелив карандаш в большую папку, куда заносил данные обо всех выдающихся требованиях купить или продать акции АТ&Т по самым разным ценам. Неудивительно, что эту папку окрестили телефонной книгой. Ла-Бранш, естественно, весь понедельник находился в самой гуще событий, когда АТ&Т возглавила падение. Конечно, Ла-Бранш дрался как тигр, носясь по залу торгов, или, если воспользоваться его собственным выражением, его носило по залу, как пробку от бутылки по океанским волнам. «АТ&Т – это море, – говорил позже Ла-Бранш. – Обычно оно бывает спокойным и ласковым. Потом вдруг ветер поднимает гигантскую волну. Она вздымается и захлестывает всех, а потом откатывается. Надо перемещаться вместе с волной. Ей невозможно сопротивляться, это не под силу даже Кнуду Великому⁷». Утром во вторник, после грандиозного понедельничного падения на 11 пунктов, большая волна все еще продолжала катиться. Нелегкая задача отсортировать и оценить требования, поступившие за ночь, – не говоря уже о том, что надо найти чиновника торгового зала и получить разрешение на транзакцию, – потребовала так много времени, что АТ&Т не принимала участия в торгах в течение целого часа после открытия. Когда наконец АТ&Т внесли в список, а это произошло без одной минуты одиннадцать, цена ее акции составляла $98\frac{1}{2}$ – на $2\frac{1}{8}$ пункта ниже, чем в понедельник перед закрытием торгов. В течение следующих 45 минут, пока финансовый мир следил за акциями АТ&Т, будто капитан корабля за барометром во время бури, ее акции подскочили до 99, а затем снизились до $98\frac{1}{8}$ – минимум, на котором падение остановилось. Нижнюю цену зафиксировали в трех сделках. Между ними наблюдались подскоки – и Ла-Бранш позже говорил, что этот факт имел какой-то магический смысл. Возможно. Впрочем, как бы то ни было, после третьего нырка покупатели стали накапливаться у 15-й стойки – сначала робко, а затем все более решительно и напористо. К 11:45 акция шла за $98\frac{3}{4}$, через несколько минут за 99; в 11:50 за $99\frac{3}{8}$, и, наконец, в 11:50 акции продавались за 100.

Многие комментаторы сошлись затем во мнении, что именно эта цена стала поворотным пунктом, изменившим направление динамики фондового рынка. Так как АТ&Т – игрок, данные о котором печатались на телетайпе в виде «молний» при задержке, финансисты сразу о них узнавали, причем в такие моменты, когда казалось, что у всех остальных дела идут из рук вон плохо. Некоторые утверждают: воздействие повышения цены акций АТ&Т на два пункта – чистая случайность, обусловленная психологическим воздействием красивого и круглого числа 100. Эта случайность оказалась последней каплей, сдвинувшей с мертвой точки чаши весов. Ла-Бранш, соглашаясь, что повышение курса акций АТ&Т сыграло большую роль в начале роста, тем не менее выделял решающую транзакцию. По его мнению, первая продажа за 100 долл. – недостаточный показатель продолжающегося стойкого улучшения ситуации, потому что коснулась лишь небольшого числа акций (что-то около 100, насколько он помнил). Он-то лучше других знал, что у него в папке имелись распоряжения на продажу почти 20 000 акций по цене 100 долл. Если бы требования на продажу по такой цене исчерпали полученный двухмиллионный резерв, то акции неминуемо снова упали бы в цене в четвертый раз до уровня приблизительно $98\frac{1}{2}$. Такой человек, как Ла-Бранш, если снова прибегнуть к морским аналогиям, не мог допустить четвертой, на сей раз фатальной, пробоины ниже ватерлинии.

(Виргиния).

⁷ Кнуд II Великий, Кнуд Могучий (994/995–1035) – король Дании, Англии и Норвегии, владетель Шлезвига и Померании из династии Кнутингов. Согласно легенде, повелевал волнами.

Эта неприятность и не произошла. Несколько небольших транзакций по цене 100 долл. последовали друг за другом с очень короткими интервалами, а затем было заключено еще несколько сделок несколько большего объема. Примерно половина предназначенных к продаже акций ушла, когда к 15-й стойке незаметно подошел Джон Крэнли, представитель брокерской фирмы Dreyfus&Co., и предложил по 100 за 10 000 акций, сразу выплатив половину требуемой суммы. Этого оказалось достаточно, чтобы восполнить резерв – и обеспечить дальнейший рост. Крэнли не сказал, от чьего имени совершил покупку – фирмы, какого-то клиента или фонда Дрейфуса, взаимного фонда, которым Dreyfus&Co. управляла через одну из своих дочерних компаний. Размер уплаченной суммы свидетельствовал, что плательщиком выступил фонд Дрейфуса. В любом случае Ла-Бранш всего лишь сказал: «Продано», – и как только появилась запись об этом, транзакция совершилась, после чего акции АТ&Т уже не могли быть куплены по цене 100.

Вспоминается исторический прецедент (произошедший, правда, не во времена де ла Веги), когда одна большая транзакция на фондовой бирже перевернула – или едва не перевернула – рынок. Это случилось в половине второго после полудня 24 октября 1929 года – в страшный день, вошедший в биржевые анналы под названием Черного четверга, – когда Ричард Уитни, тогда президент биржи и самый известный игрок, демонстративно (некоторые говорят, даже с небрежным изяществом) подошел к стойке, где торговал акциями представитель U. S. Steel, и предложил 205 – цену последней продажи – за 10 000 акций. Однако между событиями 1929 и 1962 годов имелось два принципиальных различия. Во-первых, театральный жест Уитни – расчетливая попытка произвести эффект, а покупка Крэнли, сделанная без всяких фанфар, – всего лишь сделка, выгодная фонду Дрейфуса. Во-вторых, сделка Уитни произвела лишь мимолетный эффект – потери следующей недели сделали Черный четверг, в худшем случае, серым, а сделка 1962 года привела к реальной стабилизации и росту рынка. Мораль сей басни такова: психологические жесты на фондовой бирже наиболее эффективны, когда они непреднамеренны и ничем не обусловлены. Но тем не менее повышение курса практически всех акций началось почти мгновенно. Преодолев барьер в 100 долл., АТ&Т резко рванула вверх: в 12:18 акции шли по цене 101¼; в 12:41 – 103½, а в 13:05 – уже по цене 106¼. General Motors, начав с 45½ в 11:46, поднялась до 50 в 13:38. U. S. Steel выросла с 49½ в 11:40 до 52 3/8 в 13:28. Самыми драматичными были изменения цены акций IBM. Все утро ее акции не участвовали в торгах из-за огромного количества требований продажи, и предполагалось, что первоначальная цена будет связана с потерей от 10 до 20–30 пунктов. Теперь же посыпались требования о покупке, и когда стало технически возможно – незадолго до 14 часов – выставить на торги акции IBM, стартовая цена превышала исходную на четыре пункта, и сразу одним блоком продали 30 000 акций. В 12:28, меньше чем через полчаса после сделки АТ&Т, информационная служба Доу-Джонса набралась уверенности для следующего заявления: «Рынок укрепился».

Он и в самом деле укрепился. Но скорость укрепления встретили с нескрываемой иронией. Когда появляется возможность печатать на широкой ленте подробные новостные сообщения, например отчет о речи какой-нибудь знаменитости, то эти сообщения обычно разбивают на последовательность из коротких фрагментов. Затем они передаются через определенные интервалы, оставляя место для текущих сообщений о ценах на фондовой бирже. Именно так и происходило после полудня 29 мая с речью Лэдда Пламли, президента Торговой палаты США, произнесенной в национальном пресс-клубе. Ее начали печатать на широкой ленте в 12:25, то есть в момент, когда тот же источник объявил, будто рынок укрепился. Отрывок речи, появившийся в этот момент на ленте, произвел, мягко говоря, странное впечатление. Пламли призвал к «трезвой оценке отсутствия деловой уверенности». Потом возникла пятиминутная пауза, в течение которой на ленте печатали отчет о динамике цен, резко прыгнувших вверх. Потом лента вернулась к речи Пламли, а он, разогревшись, вдохновенно объяснял,

что падение фондового рынка объясняется «случайным взаимодействием двух подрывающих уверенность факторов – снижения ожиданий доходности и ограничения цен на сталь, принятого президентом Кеннеди». Потом наступила довольно долгая пауза, заполненная дальнейшим оптимистическим ростом рынка акций. По окончании паузы на ленте снова появилась речь Пламли. Как ни в чем не бывало он продолжал в том же духе: «Я вас предупреждал... Мы получили внушительную демонстрацию того, что от “хорошего делового климата” невозможно отмахнуться, как от пустого клише Мэдисон-авеню, так как это реальность, к которой надо со всей серьезностью стремиться». Так и было напечатано на широкой ленте. Так оно и шло в тот странный день. Головы подписчиков новостной ленты индекса Доу-Джонса кружились. Они то отведывали деликатес повышения котировок, то делали глоток пьянящих выпадов Пламли в адрес администрации Кеннеди.

Во вторник за последние полтора часа работы биржи в зале торгов царил почти лихорадочное оживление. Объем торгов, зафиксированный после трех часов, то есть за полчаса до закрытия, составил более 7 000 000 акций – обычно, во всяком случае для 1962 года, это неслыханная цифра для дневного объема. Когда прозвучал финальный гонг, в зале началось веселье, более шумное, чем в понедельник, потому что прибавка индекса Доу-Джонса в среднем на 27,03 пункта означала: удалось возместить почти три четверти потерь понедельника. Из 20,8 млрд долл., потерянных в понедельник, удалось вернуть 13,5 млрд долл. (эти согревающие душу цифры были недоступны в течение нескольких часов после закрытия, но интуиция опытных трейдеров отличается невероятной статистической точностью; некоторые утверждали, будто нутром чувствуют, что индекс Доу-Джонса поднялся не меньше чем на 25 пунктов, и нет никаких оснований с ними спорить). Настроение было радостное, но время тянулось долго. Из-за большого объема торгов тикеры стучали, а свет в зале горел дольше, чем накануне. Лента биржи напечатала данные о последней транзакции только в 20:15, через 4 часа 45 минут после ее проведения. Следующий день, день поминовения, тоже не стал днем отдыха для специалистов по ценным бумагам. Старые мудрые зубры Уолл-стрит единодушно говорили, что это просто счастье, что праздник выпал на разгар кризиса и дал возможность игрокам остудить разгоряченные эмоциями головы, и это помогло предотвратить переход кризиса в катастрофу. Но на самом деле праздник позволил фондовой бирже и ее организаторам, которые все выходные находились на боевом посту, разобраться в ситуации и составить представление о происшедшем.

Коварный эффект запаздывавшей ленты надо было объяснить наивным и неискушенным клиентам, которые, например, считали, что купили акции U.S. Steel по 50 долл., хотя на самом деле заплатили за каждую акцию по 54 или 55 долл. Не так легко ответить на претензии и жалобы тысяч других клиентов. Одна из брокерских контор обнаружила, что в одно и то же время отправила в зал торгов два распоряжения. В одном предписывалось покупать акции AT&T по существующей цене, а в другом – продавать акции по преобладающей цене. В результате продавец получил по 102 долл. за акцию, покупатель – купил те же акции по 108 долл. Сильно потрясенная ситуацией, которая, казалось, ставила под сомнение само существование закона спроса и предложения, брокерская контора навела справки и выяснила, что распоряжение о покупке временно затерялось в сутолоке и дошло до стойки 15, только когда цена поднялась на восемь пунктов. Так как вины клиента нет, брокерская фирма выплатила ему разницу. Что же касается самой фондовой биржи, то ей пришлось в праздничную среду заниматься своими проблемами. Среди прочего руководству биржи пришлось заниматься с веселыми ребятами из Canadian Broadcasting Corporation, которые, забыв, что в среду, 30 мая, американцы поминают павших героев⁸, прилетели из Монреаля снимать события на бирже.

⁸ Национальный праздник в США. Традиционно отмечается теперь каждый год в последний понедельник мая. День

Одновременно руководителям биржи пришлось обдумать проблему скандального запаздывания тиккера в понедельник и вторник, что – по общему единодушному мнению – сыграло большую роль (если вообще не стало причиной) в почти катастрофическом техническом сбое. Опубликованное несколько позже подробное оправдание сводилось по существу к жалобе, что кризис случился на два года раньше времени. «Нелепо ожидать, что все инвесторы могли быть обслужены с нормальной быстротой и эффективностью при существующем оборудовании», – с характерной консервативной сдержанностью признало руководство биржи, далее заявив, что тиккер с вдвое большей скоростью печати должны были установить к 1964 году (действительно, новый тиккер и другие автоматизированные устройства, на самом деле в указанное время установленные, доказали свою эффективность в фантастически быстрых торгах апреля 1968 года, когда лента работала с пренебрежимо малой задержкой). То, что ураган 1962 года налетел, когда убежище только строилось, руководство биржи назвало «иронией судьбы».

С утра в четверг у руководства биржи оставалось все еще очень много проблем. После периода панических продаж рынок имеет обыкновение стремительно откатываться назад. Многие брокеры вспоминали, что 30 октября 1929 года – сразу после рекордного двухдневного падения и непосредственно перед тем, как разразилась настоящая катастрофа, растянувшаяся на годы и получившая название Великой депрессии, – индекс Доу-Джонса подскочил на 28,4 пункта, что зловеще напоминало подскок вторника. Другими словами, рынок до сих пор страдает от того, что де ла Вега обозначил медицинским термином «антиперистальтика», то есть от тенденции отвечать ударом на удар, а затем и на второй удар и так далее. Сторонники антиперистальтической системы анализа рынка ценных бумаг должны были прийти к выводу, что он, скорее всего, снова упадет. Как выяснилось, не пришли. Четверг стал днем неуклонного упорядоченного роста цен на акции. Через несколько минут после десятичасового открытия торгов на широкой ленте появилось сообщение, что все брокеры завалены требованиями покупки. Большая часть требований поступила от клиентов из Южной Америки, Азии и восточноевропейских стран, обычно весьма активных на Нью-Йоркской бирже. «Требования непрерывным потоком поступают отовсюду», – с ликованием сообщала лента незадолго до 11 часов. Потерянные деньги возвращались, словно по волшебству, и это было только начало. Около двух часов лента индекса Доу-Джонса, выйдя из состояния эйфории и впад в безмятежность, отвлеклась от биржевых дел и поместила сообщение о боксерском поединке между Флоридом Паттерсоном и Сонни Листоном. Начали подниматься европейские рынки, обычно быстро реагирующие на взлеты и падения Нью-Йоркской биржи. Нью-йоркские медные фьючерсы поднялись на 8 % в сравнении с показателями понедельника и вторника. Чилийское казначейство было спасено. Что же касается среднего промышленного индекса Доу-Джонса в момент закрытия торгов, то он был равен 613,36 пункта, а это значило: потери предыдущих дней недели были возмещены не только полностью, но даже с избытком. Кризис миновал. По выражению Моргана, рынок немного поколебался; по выражению де ла Веги, он продемонстрировал антиперистальтику.

Все лето и даже весь следующий год аналитики рынка ценных бумаг и другие эксперты придумывали самые разнообразные объяснения происшедшего. При всей глубине, изощренности и детальности все они страдали одним изъяном: ни один из авторов не имел ни малейшего представления, что же случилось до кризиса. Вероятно, самый грамотный и подробный отчет о том, кто совершил покупку, спровоцировавшую кризис, представила сама фондовая биржа, сразу после потрясения начавшая рассылать индивидуальным и корпоративным членам подробные и тщательно разработанные анкеты. На бирже подсчитали, что в течение трех дней кризиса наибольшую активность на рынке проявили клиенты из сельских районов. Специалисты выяснили, что женщины-инвесторы продали акций на сумму в два с половиной раза

большую, чем инвесторы-мужчины. Весьма активными оказались зарубежные инвесторы, чья доля в объеме торгов составила 5,5 %, и при этом они составили основную массу продавцов. Но самое поразительное, что люди, которых спецы фондовой биржи называли «должностными лицами», а везде, кроме Уолл-стрит, называют *частными* лицами, сыграли на удивление большую роль во всем этом деле, совершив сделки на беспрецедентные 56,8 % общего объема торгов. Разбив должностных лиц на категории согласно доходам, биржа выяснила: клиенты с доходами на семью свыше 25 тыс. долл. были самыми настойчивыми продавцами, а те, чей доход ниже 10 тыс. долл., продав все, что могли, в понедельник и во вторник, скупили в четверг столько акций, что стали главными покупателями за трехдневный период. Более того, согласно расчетам фондовой биржи, около миллиона акций – или 3,5 % всего объема за три дня – продано в результате брокерских требований дополнительной маржи. В конечном итоге решили, что если конкретный злодей, обваливший рынок, и существовал, то им был относительно богатый инвестор, не связанный с бизнесом ценных бумаг, – скорее всего, женщина, жительница сельского района или иностранка, играющая на рынке отчасти на одолженные деньги.

Роль героя, как это ни странно, сыграли пугающие и непроверенные силы – взаимные фонды. Статистика фондовой биржи показала: в понедельник, когда цены стремительно летели вниз, фонды купили на 530 000 акций больше, чем продали, а в четверг, когда инвесторы, расталкивая друг друга локтями, стремились купить акции, фонды *продали* 375 000 акций. Другими словами, фонды, вместо того чтобы расшатать рынок, выступили стабилизирующим фактором. Как мог возникнуть столь неожиданно благоприятный эффект, остается предметом споров. Так как никто никогда не говорил, что фонды действовали из каких-то возвышенных соображений, то мы вправе допустить: они покупали в понедельник, потому что их менеджеры приобретали подешевевшие акции, а в четверг продали их с большой прибылью. Что же касается проблемы компенсаций, то, конечно, как все и опасались, во взаимные фонды поступила масса требований на миллионы долларов за акции, когда рынок затрепал по швам. Но очевидно, что взаимные фонды имели так много наличности, что смогли выплатить акционерам компенсации, не тронув основные запасы акций. Таким образом, в совокупности фонды оказались настолько богаты и консервативны, что не только пережили бурю, но и в какой-то мере, хотя и непреднамеренно, ее успокоили.

Подытоживая, можно сказать, что причина кризиса 1962 года осталась невыясненной. Очевидно одно – кризис имел место, и нечто подобное может повториться в любой момент. Один из пожилых и вечно анонимных ветеранов Уолл-стрит сказал: «Я был озабочен, но и уверен, что 1929 год не повторится. Я никогда не говорил, что индекс Доу-Джонса упадет до отметки в 400 пунктов, – только до 500. Главное отличие от 1929 года в том, что теперь правительство – не важно, республиканское или демократическое, – понимает, что должно быть внимательным к нуждам бизнеса. Никогда больше на Уолл-стрит не будут продавать яблоки. Что же касается вероятности повторения майских событий, то, конечно, такие вещи возможны в будущем. Думаю, что пару лет после кризиса все станут проявлять известную осторожность, а потом поднимется очередной спекулятивный всплеск – с последующим крахом. Так пойдет до тех пор, пока Господь Бог не усмирит человеческую жадность».

Пользуясь выражением де ла Веги, скажем: «Глупо думать, что вкусивший сладость меда биржи в состоянии навсегда покинуть ее».

2. Судьба «эдсела»

Сказка-предостережение

Взлет и расцвет

В календаре экономической жизни США 1955 год стал годом автомобиля. Тогда американские производители продали 7 000 000 легковых автомобилей – на 1 000 000 больше, чем в среднем за предыдущие годы. В 1955 году General Motors легко продала частным инвесторам на 325 млн долл. обычных акций, и фондовый рынок, движимый автомобильными моторами, стремительно взлетел на столь головокружительную высоту, что его успехами заинтересовалась комиссия Конгресса. В тот год компания Ford Motor решила приступить к разработке и производству нового автомобиля среднего ценового уровня – от 2400 до 4000 долл. Модель была разработана в соответствии с тогдашней модой – автомобиль получился длинный, широкий, низкий, богато украшенный хромированными деталями и хитроумными приспособлениями. На автомобиле установили двигатель такой мощности, что еще немного, и он смог бы вывести машину на околоземную орбиту. Два года спустя, в сентябре 1957 года, компания Ford Motor выставила на рынок этот новый автомобиль под названием «эдсел». Такой оглушительной рекламы новой машины мир не видел со времен выпуска модели А той же компании 30 лет назад. Суммарные затраты на разработку машины от конструирования до продажи первого образца составили свыше 250 млн долл. Как написала Business Week (и никто этого не опроверг), это был самый дорогостоящий потребительский товар в истории человечества. Для начала, в надежде вернуть затраченные деньги, Ford рассчитывала продать в течение года 200 000 автомобилей «эдсел».

Пожалуй, нет на свете человека, который не слышал бы, что получилось в итоге. На основе точных цифр можно утверждать: за два года, два месяца и 15 дней Ford продала 109 466 «эдселов», и сотни, если не несколько тысяч из них были куплены руководством заводов Ford, дилерами, продавцами, рекламщиками, сборщиками и другими сотрудниками компании, имевшими личную заинтересованность в успехе нового автомобиля. 109 466 машин – это меньше 1 % общего количества автомобилей, проданных в США за этот период, и 19 ноября 1959 года, потеряв, по некоторым независимым оценкам, около 350 млрд долл., компания прекратила производство «эдсела».

Как такое возможно? Как могла компания, располагавшая очень большими деньгами и опытом, совершить столь грандиозную ошибку? Еще до того как было прекращено производство «эдсела», наиболее грамотные члены автомобильного сообщества дали ответ на этот вопрос – настолько простой и, по видимости, разумный, что именно он – несмотря на наличие и других разумных ответов – считается правильным. «Эдсел», говорили эти люди, сконструирован, назван, разрекламирован и продвинут на рынок под влиянием рабской зависимости от результатов опросов общественного мнения и исследований мотивации покупателей. Разработчики пришли к выводу, что, когда публику завлекают слишком расчетливо, она отворачивается и уходит к более грубому, но искреннему и внимательному ухажеру. Столкнувшись с вполне понятным немногословием компании Ford Motor, которая любит документировать и публиковать свои промахи не больше, чем любая другая фирма, я решил разузнать все, что возможно, о неудаче с «эдселем». Изыскания заставили меня убедиться: мы видим лишь верхушку айсберга.

Во-первых, хотя «эдсел» *предполагалось* рекламировать и всячески продвигать на основании предпочтений, высказанных во время опросов, в рекламу вползли методы шарлатанов,

продающих змеиные зелья, скорее интуитивные, нежели научные. Машину *предполагалось* назвать опять-таки на основе статистически выверенных предпочтений; однако науку в последний момент отбросили и дали машине имя в честь отца президента компании – это напоминало бренды XIX века и отдавало каплями датского короля или седельным маслом. Что касается дизайна, то его разработали, даже не пытаясь исследовать данные опросов. Дизайн выбрали методом, использовавшимся годами, – на основании мнений нескольких комитетов внутри компании. Таким образом, распространенное объяснение неудачи с «эдслом» при ближайшем рассмотрении оказалось мифом в разговорном смысле слова. Однако факты могут составить миф символического типа – рассказ о неудаче в Америке XX века.

История с «эдслом» началась осенью 1948 года. До окончательного решения оставалось семь лет. Генри Форд II, президент и босс компании со дня смерти деда, Генри I, в 1947 году предложил административной комиссии, в которую вошел исполнительный вице-президент Эрнест Брич, провести соответствующие исследования и рассмотреть целесообразность выпуска нового и совершенно оригинального автомобиля средней ценовой категории. Исследования прошли. Это была распространенная практика, ибо обладавшие скромными доходами владельцы «фордов», «плимутов» и «шевроле» спешили избавиться от этих символов низшей касты, как только их годовой доход переваливал за 5000 долл., и обращали взор на автомобили средней ценовой категории. С точки зрения Форда, все было прекрасно, если не считать того, что по каким-то неведомым причинам владельцы «фордов» меняли свои машины не на «меркьюри», единственный умеренно дорогой автомобиль компании Ford Motor, а на машины других компаний – такие, как «олдсмобиль», «бьюик» и «пontiак» (General Motors), и, в меньшей степени, «додж» и «де-сото» (Chrysler). Льюис Крузо, тогдашний вице-президент Ford Motor, отнюдь не преувеличивал, говоря: «Мы все в большей степени становились клиентами General Motors».

В 1950 году разразилась война в Корее, и у Ford не осталось иного выбора, как действительно стать клиентом General Motors: в тот момент даже речи не могло идти о разработке нового автомобиля. Исполнительный комитет компании отложил исследования, рекомендованные президентом, и два года никто не занимался созданием новой машины. На исходе 1952 года, когда стало ясно, что война приближается к концу, компания решила вернуться к этому вопросу и начала с того места, на котором остановилась. Проектом занялась группа, названная комитетом планирования перспективных товаров. Комитет поручил разработку отделу «Линкольн-Меркьюри», возглавляемому Ричардом Крэффи. Крэффи, бывший инженер и консультант по продажам, начавший работать у Форда в 1947 году, был мощным мрачным детиной с неизменно задумчивым взглядом. У сына наборщика типографии небольшого сельского журнала в Миннесоте были – хотя он тогда еще этого не знал – веские основания пребывать в растерянности. Судьба распорядилась так, что этому человеку, непосредственно отвечавшему за «эдсел», пришлось пережить историю мимолетной славы, злключения и мучительной смерти нового детища.

После двухлетних трудов, в 1954 году комитет планирования перспективных товаров представил исполнительному комитету компании шеститомный отчет о проделанной работе. Опираясь на обширную статистику, авторы предсказали наступление «американского миллениума» в 1965 году. К этому времени, подсчитали члены комитета, валовой национальный продукт достигнет 535 млрд долл., за десять лет увеличившись на 135 млрд (на деле эта часть «миллениума» наступила несколько раньше; ВВП перешагнул рубеж 535 млрд в 1962 году, а в 1965 достиг 681 млрд). Число личных автомобилей в стране перевалит за 70 000 000, то есть возрастет на 20 000 000. У половины семей годовой доход превысит 5000 долл., и более 40 % проданных машин будут относиться к средней ценовой категории или выше. Авторы

доклада нарисовали подробную картину Америки 1965 года по образу и подобию Детройта: банки сочатся деньгами, дороги забиты огромными, умопомрачительными, умеренно дорогими автомобилями, а богатееущие граждане жаждут приобретать их в возрастающих количествах. Мораль басни ясна. Если Ford немедленно не создаст автомобиль средней ценовой категории – именно новый, а не модернизированный, – и не сделает его популярным, то компания утратит шанс сохранить место под солнцем на американском автомобильном рынке.

С другой стороны, боссы Ford прекрасно отдавали себе отчет в огромном риске, связанном с выходом на рынок нового автомобиля. Они, например, знали, что с начала автомобильной эры из 2900 фирм – среди них «Черный ворон» (the Black Crow, 1905), «Машина среднего человека» (Averageman's Car, 1906), «Жук» (the Bug-mobile, 1907), «Дэн-Пэтч» (Dan Patch, 1911) и «Одинокая звезда» (the Lone Star, 1920) – выжили всего 20. Знали в Ford и о потерях, понесенных автомобильной промышленностью после Второй мировой войны: компания Crosley перестала существовать, а Kaiser Motors, хотя еще дышала в 1954 году, находилась при смерти (члены комитета планирования перспективных товаров, должно быть, мрачно переглянулись годом позже, когда Генри Кайзер написал, прощаясь со своим детищем: «Мы ожидали потери 50 миллионов, брошенных в пруд автопрома, но не ожидали, что они утонут, не вызвав даже легкой ряби»). Руководители Ford знали и о том, что ни один из других членов «Большой тройки» (имеются в виду General Motors и Chrysler) не отваживался на создание новых марок после «ля-салль» GM в 1927 году и «плимута» Chrysler в 1928 году. Да и сам Форд не пытался создавать новый автомобиль среднего класса с 1938 года – после разработки «меркьюри».

Но люди из Ford твердо решили играть на повышение, настолько твердо, что швырнули в пруд автопрома в пять раз больше денег, чем Генри Кайзер. В апреле 1955 года Генри Форд II, Брич и другие члены исполнительного комитета официально одобрили выводы комитета планирования перспективных товаров и, во исполнение его предложений, учредили новое подразделение – отдел особых товаров. Возглавил отдел уже знакомый нам Крэффи. Таким образом, компания санкционировала работу инженеров-конструкторов, которые, заранее угадав, куда дует ветер, уже несколько месяцев работали над новым проектом. Так как ни они, ни Крэффи не имели понятия, как будет называться их детище, оно было названо – и об этом на Ford знали буквально все – «Э-каром», то есть экспериментальным автомобилем.

Человеком, непосредственно отвечавшим за конструирование «Э-кара» – или, если воспользоваться отвратительным современным словом, за «стилизацию», – стал некий канадец по имени Рой Браун. Ему не исполнилось еще и 40 лет. После учебы в Детройтской академии искусств на факультете промышленного дизайна и до участия в разработке «Э-кара» он приложил руку к дизайну радиоприемников, моторных лодок, изделий из цветного стекла, «кадиллаков», «олдсмобилей» и «линкольнов»⁹. Браун вспоминал, с каким воодушевлением принял предложение участвовать в новом проекте: «Нашей целью было создание транспортного средства, которое стало бы уникальным, чтобы его сразу выделяли из 19 других моделей, ездивших в то время по дорогам Америки». Браун писал это в Лондоне, будучи главным дизайнером в компании Ford Motor Company, Ltd., выпускающей грузовики, тракторы и малолитражные автомобили. Он продолжал: «Мы придумали один фокус – сфотографировали с некоторого расстояния все 19 марок автомобилей, – и нам стало ясно, что с расстояния в несколько сотен футов они практически неотличимы друг от друга, как горошины. Мы решили создать стиль одновременно и уникальный и узнаваемый».

Пока «Э-кар» в виде чертежей рождался на кульманах конструкторского бюро, расположенного вместе с административными подразделениями в фордовской вотчине Дирборне, в предместье Детройта, работа шла в условиях мелодраматической, хотя и бесплодной, секретности, неизбежной в автомобильной промышленности. Если бы в руки конкурентов вдруг

⁹ Подробности об этом продукте нашей национальной изобретательности см. в главе 3. – *Прим. авт.*

попали ключи, замки на дверях бюро поменяли бы в течение четверти часа. Сотрудники службы безопасности круглосуточно дежурили в коридоре, а на окне был установлен телескоп, направленный на возвышенные участки окружающей местности, чтобы немедленно засечь окопавшихся соглядатаев. Все эти меры предосторожности, какими бы изощренными ни казались, были обречены на неудачу, потому что не защищали от троянского коня по-детройтски – имеется в виду дизайнер-перебежчик, чья склонность к изменам облегчала конкурентам задачу. Естественно, никто не понимал это лучше соперников Форда, но игра в рыцарей плаща и кинжала полезна в интересах дополнительной рекламы. Приблизительно дважды в неделю Крэффи, склонив голову и засунув руки в карманы, посещал конструкторское бюро, совещался с Брауном, давал советы и высказывал пожелания. Крэффи был не из тех, кто оценивает результаты творчества сразу и в целом. Наоборот, он вникал в разработку дизайна въедливо, во всех возможных деталях. Дотошно обсуждал с Брауном форму крыльев, хромированные украшения, тип ручек и так далее и тому подобное. Если Микеланджело и добавлял какие-то решения к образу Давида, то держал их при себе; но мышление Крэффи было порождено эрой вычислительных машин. Позже он подсчитал, что в разработку дизайна «Э-кара» он и его сотрудники внесли около 4000 усовершенствований. Он считал тогда, что если в каждом случае удастся найти верное решение, то в конце концов получится стилистически безупречный автомобиль – во всяком случае, уникальный и одновременно узнаваемый. Позже Крэффи признал, что с трудом подчинил творческий процесс системе, главным образом потому, что многие из 4000 решений не были приняты в неизменном виде. «Сначала принимается общее решение, потом его начинают конкретизировать, – говорил он. – Процесс модификации продолжается непрерывно, на одни изменения наслаиваются другие, но в конце концов приходится на чем-то остановиться, так как начинает поджимать время. Если бы не сроки, то процесс затянулся бы до бесконечности».

Дизайн «Э-кара» был полностью готов к лету 1955 года, не считая мелких доводок. Как два года спустя узнал изумленный мир, самым уникальным решением был радиатор в форме подвесного хомута, вертикально врезанный в центр традиционно широкого и низкого передка, – такая вот смесь уникальности и узнаваемости. Это заметили все, хотя не все восхитились. Правда, и Крэффи, и Браун пренебрегли узнаваемостью в конструкции задней части автомобиля, к которой приделали широкие горизонтальные крылья, контрастировавшие с длиннющими «хвостовыми плавниками», вошедшими тогда в моду, а также в конструкции коробки передач. Передачи переключались кнопками, вделанными в ступицу рулевого колеса. В публичной речи, произнесенной незадолго до того, как публике была явлена модель машины, Крэффи сделал пару намеков на стиль, столь, по его словам, «примечательный», что «машину можно по внешнему виду сразу отличить от автомобилей других фирм и спереди, и с боков, и сзади». В салоне же, продолжил Крэффи, наступает «апофеоз эры кнопочного управления, но без экстравагантностей Бака Роджерса¹⁰». И вот наконец настал день, когда все высшее руководство Ford в полном составе увидело автомобиль. Зрелище было почти апокалипсическое. 15 августа 1955 года, в церемониальной тишине, пока Крэффи, Браун и их сотрудники, нервно улыбаясь, потирали от волнения руки, члены комитета планирования перспективных товаров, а также Генри Форд II и Брич, критически прищулив глаза, ждали, когда упадет покрывало и их взору предстанет выполненный из технического пластилина полноразмерный макет автомобиля с фольгой, изображающей дюраль и хром. Как вспоминают очевидцы, молчание длилось целую минуту, а потом зрители наградили новую машину бурными аплодисментами. Ничего подобного не происходило на внутренних презентациях компании с тех пор, как старый Генри в 1896 году собрал на коленке первую самодвижущуюся коляску.

¹⁰ Имя Бака (Энтони, Уильяма) Роджерса носит герой американских комиксов, фантастических романов, фильмов, радиопостановок, телепередач и др., посвященных теме освоения космоса.

Приведу одно из самых убедительных и популярных объяснений провала «эдсела»: машина погибла из-за большого промежутка времени между решением о ее производстве и появлением на рынке. Несколько лет спустя популярными стали компактные автомобили, перевернувшие на 180 градусов старую статусную лестницу. И «эдсел» оказался гигантским шагом в неверном направлении. Но задним умом все крепки, а в 1955 году, в эпоху больших машин, этого не видел никто. Американская изобретательность, породившая электрическое освещение, летательные аппараты, «Жестянку Лиззи»¹¹, атомную бомбу и даже систему налогообложения, позволяющую человеку освободить доход от налогов, сделав пожертвование в благотворительный фонд¹², пока не нашла способ выпустить автомобиль в продажу вскоре после того, как изготовлены чертежи. Изготовление нужного стального профиля, подготовка дилерской сети, рекламная кампания и необходимость разрешения руководства на каждый следующий шаг, а также иные ритуальные танцевальные па, считающиеся в Детройте необходимыми как воздух, занимают, как правило, не меньше двух лет. Угадать вкусы будущих потребителей трудно даже при планировании небольших изменений в модели на год вперед; намного тяжелее создать абсолютно новый автомобиль, такой как «Э-кар». Чтобы его выпустить, в привычный танец надо было добавить несколько совершенно новых движений – например, придать новому продукту неповторимую индивидуальность, выбрать подходящее название, не говоря уже о том, чтобы спросить мнения всезнающих оракулов в попытке понять, уместно ли вообще производство *какого-нибудь* автомобиля в экономической ситуации через несколько лет.

Скрупулезно исполняя предписанную процедуру, отдел особых товаров призвал директора отдела рыночного планирования Дэвида Уоллеса, чтобы тот подумал, как придать новой машине неповторимую индивидуальность. И как назвать, конечно. Уоллес, худощавый, жилистый мужчина с решительно выступавшей челюстью, не выпускавший изо рта трубки, отличался тихой, медленной и задумчивой речью и манерами напоминал типичного профессора колледжа – словно штампованного. На самом деле карьера Уоллеса была не вполне научной. Прежде чем в 1955 году прийти в компанию Ford, он окончил Вестминстерский колледж в Пенсильвании. Великую депрессию пережил строительным рабочим в Нью-Йорке, а затем десять лет провел в отделе рыночных исследований журнала Time. Но главное – это внешнее впечатление, и Уоллес признал: работая на заводе Ford, он сознательно подчеркивал профессорский имидж, помогавший иметь дело с добродушными и грубыми практиками Дирборна. «Наш отдел можно было даже назвать каким-то подобием мозгового треста», – с нескрываемым удовлетворением констатировал Уоллес. Он жил в Энн-Арборе, впитывая академическую атмосферу Мичиганского университета, недаром отказался переселиться в Дирборн или Детройт – оттуда, из невыносимой атмосферы, он бежал после работы. Трудно сказать, насколько успешно он продвигал свое видение дизайна «Э-кара», но саморепрезентацией занимался достаточно успешно. «Не думаю, что Дэйв работал на Ford из финансовых соображений, – говорил его бывший босс Крэффи. – Дэйв – высоколобый, и мне кажется, что работу он рассматривал как интеллектуальный вызов». Едва ли можно найти лучшее доказательство умения Уоллеса производить впечатление.

Сам Уоллес отчетливо и откровенно излагал мотивы, которыми он – вместе со своими помощниками – руководствовался при создании внешнего облика «Э-кара». «Мы сказали себе: “Давайте посмотрим правде в глаза – нет большой разницы между дешевым “шевроле” и дорогим “кадиллаком”, – говорит он. – Забудьте о всякой мишуре, и вы увидите, что, в сущности, это одно и то же. Однако в душевной организации некоторых людей есть нечто, заставляющее их во что бы то ни стало приобрести “кадиллак”, несмотря на его высокую стоимость,

¹¹ Автомобиль Ford Model T (*англ.* Tin Lizzie), впервые в мире выпускавшийся (1908–1927) миллионными сериями.

¹² Подробности об этом продукте нашей национальной изобретательности см. в главе 3. – *Прим. авт.*

а может быть, именно благодаря ей». Мы пришли к выводу, что машины – это своего рода средство реализации мечты. В людях действует какой-то иррациональный фактор, заставляющий их выбирать тот или иной автомобиль. Этот фактор имеет отношение не к механизму, а к индивидуальности машины, как ее понимает покупатель. Естественно, мы хотели наделить “Э-кар” такой привлекательностью для большинства. Наше преимущество перед другими производителями автомобилей средней ценовой категории заключалось в том, что нам не пришлось изменять существовавшую раньше и порядком всем надоевшую модель. Надо было с чистого листа создать то, что мы хотели».

Первым шагом в определении конкретного внешнего вида «Э-кара» стало решение Уоллеса оценить индивидуальные качества уже существующих машин средней ценовой категории, а также дешевых автомобилей, так как к 1955 году цены на них достигли среднего уровня. Уоллес убедил бюро прикладных социологических исследований Колумбийского университета опросить 800 автовладельцев, недавно приобретших машины, в Пеории и 800 таких же автовладельцев в Сан-Бернардино, чтобы выяснить, как они оценивают эстетические и психологические достоинства автомобилей различных марок (предпринимая это коммерческое исследование, Колумбийский университет настоял на его независимости и добился права публикации результатов). «Идея заключалась в том, чтобы понять, как реагируют на машины группы городских жителей, – говорит Уоллес. – Нам не был нужен срез. Мы хотели получить сведения о личностных факторах. Мы выбрали Пеорию как типичный город Среднего Запада, где отсутствует влияние посторонних факторов, таких, например, как завод General Motors. Сан-Бернардино был выбран, потому что рынок Западного побережья очень важен для производителей автомобилей. К тому же рынок там совсем другой – люди больше склонны покупать яркие, броские машины».

Вопросы, предложенные специалистами университета, касались практически всех аспектов пользования автомобилем, за исключением таких вещей, как стоимость, безопасность и долговечность. Уоллес хотел оценить главным образом впечатление от автомобилей разных марок. Кто, по их мнению, склонен покупать «шевроле» или, скажем, «бьюик»? Люди какого возраста или пола? Какого социального статуса? Из ответов Уоллес смог легко вычленить индивидуальный портрет каждой марки. Машины Ford представлялись респондентам скоростными, мужскими, лишенными каких-либо социальных претензий. На них склонны ездить работники и хозяева ранчо и автомобильные механики. Напротив, «шевроле» казался респондентам более старым, мудрым и медлительным, не столь мужественным, более изысканным и подходящим для священников. Образ «бьюика» был прочно связан с образом женщины средних лет; по крайней мере, «бьюик» был меньше мужчиной – если допустимо наделять машины полом, – но в «бьюике» тем не менее имелась частичка черта, и его (ее) счастливым любовником мог быть адвокат, врач или руководитель танцевального оркестра. Что касается «меркьюри», то в нем видели скоростную, приемистую машину, подходящую молодым агрессивным водителям. Таким образом, несмотря на более высокую цену, этот автомобиль ассоциировался с людьми, имевшими такой же доход, как и средний владелец «форда», и поэтому не удивительно, что владельцы «форда» не спешили пересаживаться на «меркьюри». Это странное противоречие между образом и фактом вкупе с тем обстоятельством, что на самом деле все четыре модели были очень похожи и обладали практически одинаковой мощностью, только подтверждало предположение Уоллеса, что автолюбитель, словно охваченный любовным пылом юноша, не способен оценивать объект своей страсти в сколько-нибудь рациональной манере.

Закончив исследования в Пеории и Сан-Бернардино и подводя итоги, ученые смогли ответить не только на эти, но и на некоторые другие вопросы. К автомобилям средней ценовой категории они имели отношение лишь в головах самых изощренных мыслителей от социологии. «Честно говоря, мы немного схалтурили, – говорил Уоллес. – Это был довольно грубый скрининг». В сухом остатке улов после анализа привел ученых к следующему заключению:

Оценив данные, полученные среди респондентов с годовым доходом от 4 до 11 тыс. долл., мы... наблюдаем следующее. Значительная доля респондентов [на вопрос об их способности смешивать коктейли] ответила, что умеет это делать «в какой-то мере»... По-видимому, они не вполне уверены в своей способности. Можно заключить, что эти респонденты находятся в стадии обучения. Они умеют смешивать «мартини» или «манхэттен», но этим исчерпывается их коктейльный репертуар.

Уоллес, мечтавший об идеальном, любимом всеми «Э-каре», приходил в восторг от таких перлов, лившихся на Дирборн словно из рога изобилия. Однако когда настало время принять окончательное решение, он ясно понял, что должен отбросить всякую побочную шелуху вроде умения смешивать коктейли и вернуться к проблеме образа автомобиля. И здесь, как ему казалось, главной ловушкой – в полном соответствии с тем, что казалось веянием времени, – могло стать искушение сделать машину воплощением мужественности, молодости и скорости. Действительно, следующий пассаж из доклада Колумбийского университета прямо предостерегал против такого безумия:

Можем предположить: женщины, водящие машины, более мобильны, чем женщины, не имеющие машин, и вдобавок получают удовольствие от того, что могут играть традиционно мужскую роль. Но... нет никакого сомнения, что, какое бы удовольствие ни испытывали женщины за рулем и какой бы социальный образ они ни создавали, они хотят, чтобы машина выглядела как женщина – возможно, практичная и приземленная, – но женщина.

В начале 1956 года Уоллес объединил данные своего отдела в докладе руководству отдела особых товаров. Доклад имел заглавие «Рынок и индивидуальные свойства “Э-кара”», изобилует фактами и статистическими выкладками, перемежающимися краткими вставками, выделенными курсивом или заглавными буквами, чтобы загруженный работой руководитель мог в течение нескольких секунд уловить суть. Текст начинался философскими рассуждениями, плавно перетекавшими в выводы:

Что происходит, когда владелец видит свою машину в образе *женщины*, но сам – *мужчина*? Влияет ли расхождение между образом машины и образом владельца на планы покупки? Ответ однозначно утвердительный. Если возникает конфликт между свойствами владельца и образом автомобиля, то владелец, скорее всего, предпочтет другую марку. Другими словами, если личность покупателя отличается от его представления о владельце такой-то машины, то он купит другой автомобиль, в котором будет чувствовать себя более комфортно.

Надо отметить, что «конфликт» в таком понимании может быть двоякого рода. Если машина обладает мощным и четким образом, то, очевидно, у владельца, обладающего противоположным характером, возникнет внутренний конфликт. Но он также может возникнуть, если образ автомобиля размыт и неясен. В этом случае владелец тоже пребывает в растерянности, так как не может отождествить себя с машиной.

Вопрос, следовательно, в том, как проплыть между Сциллой слишком отчетливого образа автомобиля и Харибдой образа слабого. На этот вопрос в докладе содержался недвусмысленный ответ: «Следует сделать ставку на отсутствие или слабую выраженность противоречий». В плане возрастной категории «Э-кар» не должен быть ни молодым, ни старым, а приближаться по характеристикам к старым добрым «олдсмобилям». О том, что касается социальной принадлежности, без обиняков говорилось: что машина должна занимать ступеньку

чуть ниже «бьюика» и «олдсмобилия». Что же до деликатного вопроса о половой принадлежности, то здесь нужно, не преступая границ, последовать примеру многообразного и текучего, как Протей, «олдсмобилия». В целом получаем (сохраняя стиль Уоллеса):

Наиболее предпочтительная личностная характеристика «Э-кара»:
**УМНЫЙ АВТОМОБИЛЬ ДЛЯ МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЛИ
АВТОМОБИЛЬ ДЛЯ РАБОТАЮЩЕЙ СЕМЬИ, ДЕЛАЮЩЕЙ КАРЬЕРУ.**

Умный автомобиль: залог признания стильности и хорошего вкуса владельца со стороны его окружения.

Молодость: образ машины соответствует вкусам отважных, но ответственных искателей приключений.

Руководитель или знающий профессионал: миллионы людей претендуют на этот статус независимо от своих способностей его достичь.

Карьера: «“Э-кар” верит в тебя, сынок; мы поможем тебе пробиться!»

Однако прежде чем отважные и ответственные искатели приключений поверили бы в «Э-кар», ему следовало дать имя. В самом начале Крэффи предложил членам семьи Форд назвать новый автомобиль именем Эдсела Форда, единственного сына старого Генри, президента Ford Motor Company с 1918 года до смерти в 1943 году и отца представителей третьего поколения семьи – Генри II, Бенсона и Уильяма Клея. Братья ответили Крэффи: отцу едва ли понравилось бы его имя на миллионах колесных колпаков. Они предложили отделу особых товаров подыскать другое название. Отдел начал исполнять поручение с рвением, не уступавшим дизайнерскому. В конце лета и в начале осени 1955 года Уоллес нанял работников из нескольких центров изучения общественного мнения, и те опросили множество прохожих на улицах Нью-Йорка, Чикаго, Уиллоу-Рана и Энн-Арбора. Было предложено 2000 вариантов названия. Интервьюеры не задавали вопроса, хороши ли названия «Марс», «Юпитер», «Пират», «Ариэль», «Стрела», «Дротик» или «Овация», но спрашивали, какие свободные ассоциации вызывают те или иные слова. Получив ответ, выясняли, какое слово (слова) противоположны по значению, полагая, что на подсознательном уровне противоположность – такая же часть названия, как реверс – полноправная часть монеты наряду с аверсом. Отдел особых товаров, получив данные опросов, резюмировал: результаты невозможно трактовать однозначно. Тем временем Крэффи с командой занялись другим типом поиска. Они периодически запирались в темной комнате и с помощью узконаправленного светового луча одну за другой просматривали карточки с возможными названиями, а затем озвучивали свое впечатление. Один из участников высказался в пользу названия «феникс», ибо это символ стойкости и власти. Другому понравилось «Альтаир», так как название звезды стало бы первым в любом алфавитном списке марок автомобилей (так анаконда возглавляет алфавитные списки рептилий). Однажды, когда все уже начали клевать носом, кто-то вдруг встрепенулся, попросил остановить выкладывание карточек и неуверенно спросил, не показалось ли ему, что пару карточек назад промелькнуло название «бьюик». Уоллес, игравший на посиделках роль импресарио, кивнул и, попыхивая трубкой, снисходительно улыбнулся.

Карточные посиделки оказались таким же бесплодным занятием, как и уличные опросы, и на этой стадии Уоллес решил получить из гения то, что недоступно обычному земному уму, вступив в переписку с поэтессой Марианной Мур. Переписка была позже опубликована в The New Yorker, а затем в книге, выпущенной библиотекой Моргана. «Мы хотели бы, чтобы название путем ассоциаций или других подсознательных душевных движений вызывало несказанное чувство изящества, плавности, красоты и совершенства». В письмах мисс Мур Уоллес и сам достиг невероятных высот изящества. Если вас интересует, кто именно из небожителей Дирборна вдруг вдохновился идеей обратиться за помощью к мисс Мур, то вы будете разоча-

рованы. Предложение сделал не небожитель, а жена одного из молодых сотрудников Уоллеса. Юная леди незадолго до того окончила колледж в Холиоке, и как-то раз там выступила с лекцией Марианна Мур. Если бы начальники мужа бывшей студентки из Холиока пошли дальше и приняли какое-нибудь из предложенных мисс Мур названий – «Умная пуля» (Intelligent Bullet), например, или «Щит черепахи» (Utopian Turtletop), «Эмалированная пуля» (Bullet Cloisonné), «Пастелограмма» (Pastelogram), «Городская мангуста» (Mongoose Civile) или «Анданте кон мотто» (Andante con Moto) («По ассоциации с мотором?» – спросили мисс Мур в связи с последним вариантом), – то неизвестно, какая удивительная судьба ждала бы «Э-кар». Но начальники не приняли ни одно из предложенных поэтессой названий. Забрав ее идеи вместе со своими собственными, они позвонили в компанию Foote, Cone & Belding, рекламное агентство, которое позднее занялось рекламой «Э-кара». С характерной для Мэдисон-авеню энергией Foote, Cone & Belding организовали конкурс среди сотрудников своих филиалов в Нью-Йорке, Лондоне и Чикаго, пообещав победителю подарок – новый автомобиль, когда он появится в продаже. Буквально через несколько дней контора располагала списком из 18 000 названий, включая «Пике», «Молнию», «Бенсон», «Генри» и «Дроф» (если у вас остались сомнения, прочитайте последнее слово наоборот). Подозревая – и не без оснований, – что руководство отдела особых товаров сочтет этот список несколько громоздким, агентство принялось за работу и сократило его до 6000 названий, а затем представило компании Ford. «Готово, – с торжеством в голосе объявил представитель рекламного агентства, бросив на стол объемистую папку. – Шесть тысяч названий в алфавитном порядке с перекрестными ссылками».

Крэффи едва не лишился дара речи. «Но нам не нужно 6000 названий, нам нужно только одно, – сказал он. – Единственное».

Ситуация между тем становилась критической, так как на заводах начали штамповать детали нового автомобиля, а на некоторых из них должно было красоваться название. В четверг Foote, Cone & Belding отменили в агентстве все отпуска и перешли в экстренный режим работы. Филиалам в Нью-Йорке и Чикаго было предложено самостоятельно сократить список с 6000 до 10 штук и закончить работу до конца выходных. Еще до истечения этого срока филиалы представили списки отделу особых товаров, и по невероятному совпадению – а рекламщики уверяли, что это действительно было совпадением, – четыре названия в двух списках совпали: «Корсар», «Воспоминание», «Иноходец» и «Рейнджер». Это совпадение проскользнуло, несмотря на дотошную сверку списков. «Корсар господствовал безраздельно, – рассказывает Уоллес. – Помимо других аргументов в его пользу, это название превосходно себя проявило во время уличных опросов. Свободные ассоциации с корсаром были очень романтичными – “пират”, “головорез” и все подобное. В качестве противоположного по значению слова звучало нечто столь же притягательное – “принцесса”, например. Это было как раз то, что надо».

Корсар или не корсар, но ранней весной 1956 года «Э-кар» был все же назван «Эдселем», хотя публика не узнала об этом до осени. Эпохальное решение было принято на встрече руководства Ford, состоявшейся в отсутствие всех трех братьев. Встречу проводил Брич, ставший в 1955 году председателем правления. Вел он себя настолько бесцеремонно, что никто больше не помышлял ни о корсарах, ни о принцессах. Выслушав все предложения, он заявил: «Мне ни одно не нравится. Давайте рассмотрим другие варианты». Были рассмотрены отвергнутые ранее варианты, включая название «Эдсел», хотя его сыновья недвусмысленно высказались насчет возможного отношения их отца к такому названию. Брич упрямо вел своих подчиненных нужным ему курсом до тех пор, пока они не остановили свой выбор на «Эдселе». «Вот так мы и назовем автомобиль», – со спокойной решимостью подвел Брич итог. «Э-кар» предполагали выпускать в четырех основных модификациях, и Брич успокоил коллег, сказав, что четыре самых популярных названия – «Корсар», «Воспоминание», «Иноходец» и «Рейнджер» – можно будет использовать как дополнительные названия каждой из четырех моделей. После этого решения позвонили Генри II, который в это время отдыхал в Нассау. Он сказал, что если

таково решение исполнительного комитета, то он ему подчинится, при условии, что не будут возражать Бенсон и Уильям Клей. Через несколько дней братья согласились.

Немного позднее Уоллес писал мисс Мур: «Мы выбрали название... В нем отсутствуют отзвук чувств, радость и пикантность, которую мы искали. Но в выбранном имени есть достоинство и смысл, дорогие каждому из нас. Это название, мисс Мур, – “эдсел”. Надеюсь, вы нас поймете».

Легко догадаться, что слух об этом решении вызвал припадок отчаяния у сторонников более метафорических названий, предложенных Foote, Cone&Belding. Никто из участников конкурса не выиграл новый автомобиль. Отчаяние усиливалось еще и тем, что название «эдсел» вообще не проходило по конкурсу. Но подавленность конкурсантов бледнела перед чувством безысходности, охватившим сотрудников отдела особых товаров. Одни чувствовали, что присвоение машине имени бывшего президента компании, породившего на свет ее нынешнего президента, отдает династическим душком, чуждым американскому характеру. Другие, кто вслед за Уоллесом полагались на капризы коллективного бессознательного, были уверены, что «эдсел» – название катастрофически неблагозвучное. Какие свободные ассоциации оно вызывало? Претцель, дизель. Какая у этого названия смысловая противоположность? Никакой. Но решение было принято, и оставалось лишь сохранять хорошую мину при плохой игре. Муки испытывали отнюдь не все сотрудники отдела особых товаров. Например, Крэффи был среди тех, кто не возражал против принятого названия, и позже отказывался признать правоту тех, кто утверждал, что злключения и крах «эдсела» начались в момент его крещения.

В самом деле, Крэффи был настолько доволен таким поворотом событий, что в 11 часов утра 19 ноября 1956 года, когда компания Ford осчастливила мир известием, что «Э-кар» наречен именем «эдсел», он сопровождал это событие несколькими мелодраматическими жестами. Как только пробило 11, телефонные операторы начали отвечать звонившим словами «Отдел “эдсел” слушает» вместо «Отдел особых товаров»; вся документация теперь ложилась на столы и отправлялась адресатам под шапкой «Отдел “эдсел”». Над фасадом здания отдела была помпезно поднята горделивая надпись из нержавеющей стали «ОТДЕЛ “ЭДСЕЛ”». Сам Крэффи, хотя и остался стоять на земле, тоже воспарил, хотя и в переносном смысле слова: он был удостоен августейшего титула вице-президента компании и генерального менеджера отдела «эдсел».

С точки зрения администрации этот эффектный скачок от старого к новому был не более чем безвредным отвлекающим маневром. В обстановке строжайшей секретности на полигоне в Дирборне уже испытывали почти готовые образцы нового автомобиля с маркировкой «эдсел» на элементах конструкции. Браун и его сотрудники занимались обликом «эдсела» следующего года. Дилеры – подготовкой новой сети розничной продажи «эдсела». Фирма Foote, Cone&Belding, освободившись от мучительного бремени поисков подходящего имени, под личным руководством самого Фэрфакса Коуна, директора компании, принялась разрабатывать стратегию рекламы новой машины. Занимаясь этим, Коун опирался на инструкции Уоллеса, то есть на формулу индивидуальности «эдсела», придуманную Уоллесом задолго до причуд с придумыванием названия: «Умная машина для молодых руководителей и работающих семей, делающих карьеру». Коун восторженно согласился с концепцией, но внес в нее одну поправку, заменив слова «молодых руководителей» словами «семей со средним доходом», справедливо рассудив, что среди потенциальных покупателей людей со средними доходами существенно больше, чем молодых руководителей и даже тех, кто себя ими *воображают*. Воодушевленный перспективой получения не менее 10 млн долл. дохода, Коун в нескольких интервью поведал журналистам, какую именно кампанию задумал провести, рекламируя «эдсел». Тональность ее будет спокойной и уверенной. По возможности, слова «новый» лучше избежать: да, оно характеризует родившийся автомобиль, однако не раскрывает его свойств. Реклама должна

приближаться к классическим образцам жанра. «Будет ужасно, если реклама начнет конкурировать с автомобилем, – объяснял Коун журналистам. – Мы надеемся, что никто не станет говорить: “Слушай, ты не видел во вчерашней газете рекламу “эдсела”?” мы надеемся, что сотни тысяч людей будут снова и снова повторять друг другу: “Ты ничего не читал об “эдселе”?” или “Ты случайно не видел машину?”. Надо всегда улавливать разницу между рекламой и продажами». Из этого становится очевидна уверенность Коуна в успехе рекламной кампании и самой машины. Подобно маститому шахматному гроссмейстеру, не сомневающемуся в победе, он, делая ходы, одновременно раскрывал свои блестящие замыслы.

Специалисты до сих пор с нескрываемым восхищением говорят, как виртуозно отдел «Эдсел» привлекал дилеров и какой грандиозный провал произошел в результате. Обычно солидный, известный на рынке производитель продает новую модель через уже сотрудничающих с ним дилеров, для которых сначала новая машина становится небольшой добавкой к основному объему продаж. Но не так было с «эдселом». Крэффи получил с самого верха инструкцию, согласно которой должен был призвать под знамена даже дилеров, заключивших контракты с другими производителями или с другими подразделениями компании – Ford и «Линкольн-Меркьюри» (мобилизованных таким способом дилеров не обязывали разрывать прежние контракты, но они в первую очередь должны были не жалеть усилий для успешных продаж новой фордовской машины). Ко дню начала продаж (после долгих и трудных поисков было решено, что это будет 4 сентября 1957 года) были мобилизованы – от моря до моря – 1200 дилеров для «эдсела». Это были не первые попавшиеся дилеры. Крэффи дал всем понять, что отдел «эдсел» подпишет контракт только с теми, кто на деле доказал способность продавать автомобили, не прибегая к грязным методам, граничащим с преступными, создавшим в последнее время такую дурную репутацию автомобильному бизнесу. «Мы просто должны получить квалифицированных дилеров с возможностями качественного обслуживания, – сказал тогда Крэффи. – Покупатель, которого плохо обслужили при покупке известной марки, обвинит дилера. При покупке “эдсела” он обвинит машину». Перед 12 сотнями дилеров была поставлена трудная задача, ведь ни один дилер, вне зависимости от квалификации, не может с легкостью фокусника сменить марку продаваемой им машины. У среднего дилера всегда есть сотня тысяч долларов на такой случай, но в больших городах вложения могут оказаться еще больше. Дилер должен нанять продавцов, механиков и администраторов, купить инструменты, техническую литературу и номера, набор которых стоил 5000 долларов. Мало того, должен заплатить наличными за машины, полученные с завода.

За мобилизацию сил на продажи «эдсела» отвечал Джей-Си (Ларри) Дойл, второй после самого Крэффи человек в отделе – менеджер по продажам и маркетингу. Этот ветеран проработал на Ford 40 лет, начав офисным курьером в Канзас-Сити. Все свободное от работы время он посвящал торговле и стал прожженным спецом в своем деле. С одной стороны, он создавал впечатление доброго и вдумчивого человека, что выделяло его из армии беззаботных и нахальных продавцов, наводнявших автомобильные салоны. С другой стороны, он был старомоден и проявлял здоровый скептицизм в отношении анализа половой и статусной принадлежности автомобилей. Иронически характеризуя эти устремления, он говаривал: «Когда я играю в бильярд, то одной ногой всегда стою на полу¹³». Тем не менее он знал, как продают автомобили, а это единственное, в чем нуждался отдел «Эдсел». Вспоминая, как он с сотрудниками успешно справился с фантастической задачей – убедить солидных и основательных людей, достигших успеха в одной из самых трудных отраслей торговли, разорвать прежние прибыльные контракты в пользу нового и рискованного, – Дойл вспоминал: «Когда в начале

¹³ Иногда, чтобы сделать удар, удобнее было бы сесть на край стола, что поставит противника в проигрышное положение; поэтому бильярдный этикет предписывает не садиться на край стола: одна нога должна всегда оставаться на полу. Дойл имел в виду, что всегда следует правилам.

1957 года мы получили первые несколько “эдселов”, то поставили по паре штук в пяти наших региональных салонах. Излишне говорить, что мы тщательно их заперли и опустили жалюзи. Дилеры других марок горели желанием посмотреть новую машину, хотя бы просто из любопытства, и это дало нам в руки подходящее средство воздействия. Мы объявили, что покажем машину только тем, кто присоединится к нам, а потом разослали менеджеров в окрестные города, чтобы они на местах связались с ведущими местными дилерами. Если нам не удавалось достучаться до дилера № 1, то мы обращались к дилеру № 2. Так или иначе, но нам удалось сделать так, что никто не смог увидеть “эдсел”, не прослушав предварительно часовую лекцию о его достоинствах. Такая метода сработала превосходно». Она действительно сработала. К середине лета 1957 года стало ясно, что ко дню начала продаж «эдсел» обеспечен множеством отличных дилеров (правда, до желаемого числа 1200 дотянуть не удалось, не хватило пары десятков). Действительно, многие дилеры, продававшие автомобили других марок, были настолько уверены в успехе «эдсела» или были так очарованы пением сирен Дойла, что решились подписать контракт с Ford, едва взглянув на машину. Люди Дойла настойчиво предлагали внимательнее рассмотреть автомобиль, не забывая при этом расхваливать его достоинства, но будущие дилеры отмахивались от этих предостережений и требовали контракта без проволок. Задним числом понятно, что люди Дойла могли бы давать уроки небезызвестному Крысолову из старой немецкой сказки¹⁴.

Теперь, когда «эдсел» стал заботой не только людей Дирборна, компании Ford надо было двигаться дальше – пути назад не оставалось. «До того как в игру вступил Дойл, всю программу можно было свернуть в любой момент по решению высшего руководства, но когда дилеры начали подписывать реальные контракты, поставка автомобилей стала делом чести», – объяснил ситуацию Креффи. Проблемы решались с головокружительной быстротой. В начале июня 1957 года компания объявила, что из 250 млн долл., которые пришлось потратить на «эдсел», 150 млн ушло на подготовку основного производства, включая переоборудование заводов Ford и Mercury под требования производства нового автомобиля; 50 млн потрачено на инструментарий и оборудование; 50 млн на рекламу и продвижение. Также в июне экземпляр «эдсела», которому было суждено стать звездой телевизионного рекламного ролика, под покровом тайны в закрытом фургоне доставили в Голливуд, где в запертом звуковом павильоне, под надежной охраной, он был явлен перед камерами нескольким тщательно отобранным актерам, поклявшимся, что ни одно неосторожное слово не сорвется с их губ до дня официального начала продаж. Для этой деликатной съемочной операции отдел «Эдсел», проявив изрядную проницательность, нанял компанию Cascade Pictures, работавшую на комиссию по атомной энергии (Atomic Energy Commission, A.E.C.), и, насколько известно, не произошло даже случайной утечки информации. «Мы приняли те же меры предосторожности, какие принимали при работе с АЕС», – сказал потом суровый представитель компании Cascade. В течение нескольких недель численность оплачиваемых сотрудников отдела «Эдсел» достигла 1800 человек, а на переоборудованных предприятиях было создано около 15 000 новых рабочих мест. 15 июля первые «эдселы» начали скатываться со сборочных линий в Сомервилле, Маве, Луисвилле и Сан-Хосе. В тот же день Дойл записал на свой счет еще один подвиг: контракт на продажу «эдселов» подписал Чарльз Крейслер, манхэттенский дилер, считавшийся одним из лучших представителей этого цеха и работавший на Oldsmobile до того, как его переманила фордовская сирена из Дирборна. 22 июля появилась первая реклама «эдсела» в Life. Черно-белая фотография автомобиля была помещена на развороте. Машина с такой скоростью неслась по

¹⁴ Rattenfänger von Hameln, гамельнский крысолов, гамельнский дудочник – персонаж средневековой немецкой легенды. Музыкант избавил город Гамельн от крыс: он заиграл на дудке, все крысы, замороженные звуком, двинулись за ним, он завел их в реку Везер, где все они утонули. Городские власти отказались платить музыканту вознаграждение, и тогда он заиграл на дудке и увел за собой всех детей, которые пропали бесследно. Легенда издана в XIX веке братьями Брентано и с тех пор часто используется в литературных произведениях различных авторов, от Гёте до Марины Цветаевой.

шоссе, что ее контуры выглядели смазанными. «Недавно на дорогах появились какие-то таинственные автомобили», – гласил пояснительный текст. Далее в рекламе говорилось, что так выглядит «эдсел» во время дорожных испытаний. Рекламный текст заканчивался на бравурной ноте: «“Эдсел” спешит к вам». Две недели спустя в Life появилась еще одна реклама – скрытый под белым покрывалом автомобиль, стоящий у входа в центр проектирования компании Ford. На этот раз со следующим заголовком: «Житель вашего города недавно принял решение, которое изменит всю его жизнь». Далее было сказано, что некий человек решил стать дилером «эдсела».

Трудным летом 1957 года главным человеком в отделе «Эдсел» стал Гэйл Уорнок, директор отдела связей с общественностью. В его задачу входило не столько возбуждать общественный интерес к автомобилю – этим не без успеха занимался легион других людей, – сколько поддерживать этот интерес в состоянии накала, который мог бы побудить к покупке нового автомобиля либо в первый же день продаж – в компании говорили о Дне «эдсела», – либо сразу после. Уорнок, щеголеватый, опрятный, приветливый мужчина с крохотными усиками, уроженец Индианы, ранее занимался рекламой на ярмарках, и поэтому неистребимый дух ярмарочного зазывалы присутствовал в деятельности современного сотрудника отдела по связям с общественностью, медоточивой и сладкой по определению. Вспоминая вызов в Дирборн, Уорнок рассказывает: «Дик Крэффи соблазнял меня осенью пятьдесят пятого такими словами: “Я хочу, чтобы ты запрограммировал всю кампанию по “Э-кару” от сегодняшнего дня до момента начала продаж”. Я ответил: “Честно говоря, Дик, я не понимаю, что ты имеешь в виду под словом “запрограммировать””. Он ответил, что я должен заглянуть в будущее, поймать кончик и раскрутить всю ленту назад. Для меня это было что-то новое. Я привык пользоваться открывающимися здесь и сейчас возможностями, но очень скоро убедился, что Дик прав. Создать рекламу для “Э-кара” несложно. В начале 1956 года, когда машина еще называлась “Э-каром”, Крэффи коротко упомянул о ней, выступая в Портленде. Мы допустили небольшую утечку в местной прессе, но телеграфные агентства сделали свое дело, и новость разлетелась по всей стране. Вырезки из газет поступали к нам килограммами. Вот тогда-то я и понял, с какой головной болью мы вскоре столкнемся. Публика охвачена истерическим желанием увидеть новый автомобиль, машину мечты, равной которой свет еще не видывал. Я сказал Крэффи: “Когда они увидят, что у этого авто, как и у других, четыре колеса и один мотор, они, скорее всего, сильно разочаруются”».

Все согласились, что самый надежный способ сохранить равновесие между передержками и недоговоренностями – это ничего не говорить об автомобиле в целом, но время от времени приоткрывать самые соблазнительные его особенности – то есть устроить нечто вроде автомобильного стриптиза (из стыдливости сам Уорнок не мог воспользоваться этой фразой, но был очень доволен, увидев ее в New York Times). Эта линия поведения иногда ломалась – когда случайно, когда преднамеренно. В первый раз летом, незадолго до дня представления машины, когда репортеры буквально осадили Крэффи, уговаривая его уполномочить Уорнока показать им машину на условиях «увидели и забудьте». Потом, когда новые машины на фургонах развозили по салонам, ее так прикрывали брезентом, что он, развеваясь на ветру, приоткрывал разные части автомобиля, еще больше разжигая интерес. Неустанно звучали речи. На этом поприще особенно отличилась четверка отдела – Крэффи, Дойл, Эммет Джадж (директор отдела торговли и планирования производства) и Роберт Коупленд, помощник главного управляющего по продажам, отвечавший за рекламу, продвижение и подготовку персонала. Эти четверо мотались по стране с такой скоростью, что Уорнок, чтобы держать руку на пульсе, отмечал их передвижения цветными флажками на карте, висевшей в его кабинете: «Так, значит, Крэффи едет из Атланты в Новый Орлеан, а Дойл – из Кансил-Блаффс в Солт-Лейк-

Сити». Так начиналось утро Уорнока в Дирборне. Он не спеша допивал вторую чашку кофе и переставлял на карте булавки с флажками.

Несмотря на то что аудитория Крэффи в то лето состояла преимущественно из банкиров и представителей финансовых компаний, которые, как он надеялся, одолжат деньги дилерам «эдсела», его речи были весьма сдержанными и трезвыми; он очень осмотрительно отзывался о перспективах нового автомобиля. Эта осмотрительность не была беспочвенной, ибо общее экономическое положение страны заставляло задумываться и больших оптимистов, нежели Крэффи. В июле 1957 года на фондовом рынке началось падение, ознаменовавшее то, что сейчас вспоминают как спад 1958 года. Тогда, в начале августа, обозначилось сокращение объема продаж автомобилей средней ценовой категории, выпущенных в 1957 году. Общая ситуация ухудшалась так быстро, что уже в конце месяца журнал *Automotive News* сообщил: на складах дилеров всех автомобильных компаний скопилось рекордное за всю историю число непроданных новых машин. Если у Крэффи во время поездок и возникало желание вернуться в Дирборн за утешениями, то он был вынужден выбрасывать эти мысли из головы, ибо в августе взбрыкнула «меркьюри», лошадка из той же конюшни. «Меркьюри» запустила 30-дневную рекламную кампанию стоимостью 1 млн долл., адресованную покупателям, озабоченным приемлемостью цены. Это означало, что новичку придется несладко: прозвучал прозрачный намек, что «меркьюри» 1957 года, продававшийся большинством дилеров со скидкой, стоит дешевле, чем новый «эдсел». В то же время продажи «рэмблера», единственной американской малолитражки, зловеще поползли вверх. Перед лицом мрачных предзнаменований Крэффи стал заканчивать свои речи избитым анекдотом о президенте неудачливой компании по производству собачьего корма, который говорил своим директорам: «Джентльмены, давайте смотреть правде в глаза: собакам не нравится наш продукт». «Насколько мы можем судить, – добавил он в одном случае с восхитительной ясностью, – очень многое зависит от того, понравится наша машина людям или нет».

Но на других членов команды мрачность Крэффи впечатления не произвела. Вероятно, самым невосприимчивым оказался Джадж. Выполняя миссию странствующего проповедника, он специализировался на простом населении и гражданских организациях. Не дрогнув перед требованиями автомобильного стриптиза, Джадж оживлял свои выступления показом такого огромного количества анимационной графики, мультфильмов, диаграмм и изображений деталей нового автомобиля – и все это на большом киноэкране, – что слушатели обычно успевали доехать до дома, прежде чем до них доходило, что самой машины они так и не увидели. Джадж неумоимо расхаживал по залу во время выступления и с калейдоскопической быстротой менял изображения на экране, что стало возможным благодаря команде электриков: перед выступлениями они опутывали зал проводами, устилали пол выключателями, и Джадж по мере надобности включал аппаратуру ногами. Каждое выступление Джаджа обходилось отделу в 5000 долл. – в эту сумму входила оплата работы технического персонала, прибывавшего на место за сутки до приезда Джаджа. В последний момент в город специальным самолетом прибывал сам Джадж. Он отправлялся в зал, начиналось действо. «Одно из величайших достижений всего проекта “Эдсел” – заложенная в нем философия производства и продажи, – возможно, с этого начинал Джадж, нажимая разложенные на полу кнопки. – Все, кто оказался причастным к его достижениям, горды и с нетерпением ожидают успешного начала сезона продаж нового автомобиля этой осенью... Никогда не будет повторения такой грандиозной, такой величественной и исполненной высокого смысла программы, как эта... Вот как выглядит автомобиль, который предстанет перед американцами 4 сентября 1957 года... – в этом месте Джадж показывал публике изображение рулевого колеса или заднего крыла. – Это во всех отношениях уникальный автомобиль, но одновременно в нем есть элементы консерватизма, которые делают его еще более привлекательным... Индивидуальный и оригинальный характер капота органично сочетается с поистине скульптурными формами боковых частей...»

И так далее, и тому подобное. Джадж не скупясь сыпал такими метафорами, как «пластичный рельеф металла», «эффектный характер» и «изящная, текучая линия». Дальше следовала оглушительная концовка. «Мы гордимся “эдселом”! – кричал он, продолжая жать ногами на кнопки. – После того как осенью эту машину представят публике, она займет достойное место на дорогах Америки, принося славу и величие компании Ford. Таков наш “эдсел”!»

Кульминацией стриптиза стала трехдневная предварительная презентация «эдсела», открытого от вытянутого вперед носа до ракетной кормы. Презентация была организована в Детройте и Дирборне и проходила 26, 27 и 28 августа в присутствии 250 журналистов со всей страны. В отличие от традиционных автомобильных слетов, на этот журналистов пригласили вместе с женами, и многие приняли приглашение. Еще до окончания мероприятия стало ясно: оно обошлось Ford в 90 тыс. долл. Несмотря на всю помпезность мероприятия, его заурядность разочаровала Уорнока. Он предложил три места, чтобы его провести, но все предложения отвергло руководство, хотя самому Уорноку казалось: так удастся создать более необычную *атмосферу*. Уорнок предложил провести шоу либо на пароходе на реке Детройт («неудачная символика») в Эдселе, штат Кентукки («туда трудно доехать на автомобиле») и Гаити (отказ ничем не мотивирован). Стреноженный Уорнок не смог сделать для репортеров ничего лучшего, чем организовать шоу в отеле «Шератон-Кадиллак». Мероприятие началось в воскресенье 25 августа. На понедельник было запланировано ознакомление журналистов с давно ожидавшейся устной и печатной информацией обо всем семействе «эдселов» – 18 вариантов четырех основных модификаций: «корсар», «воспоминание», «иноходец» и «рейнджер», отличавшихся друг от друга главным образом габаритами, мощностью и отделкой. На следующее утро в ротонде центра репортерам показали сами модели, а Генри II произнес несколько прочувствованных слов о своем отце. «Жен на этот показ не пригласили, – вспоминал один из сотрудников рекламного агентства Фута и Коуна, помогавшего организовать мероприятие. – Слишком сухое и деловое событие для женщин. Все прошло просто отлично. Волнением были охвачены даже самые закаленные газетчики» (смысл статей большинства взволнованных газетчиков сводился к тому, что «эдсел» показался им неплохой машиной, но не настолько, как ее рекламировали).

Днем репортеров погнали на испытательный полигон, где водители-каскадеры показали, на что способен «эдсел». Это шоу должно было впечатлить, но в действительности внушало еще и ужас, а многим показалось несколько разнузданным. Уорноку было все это время запрещено говорить о лошадиных силах и скорости, так как капитаны автомобильной промышленности договорились: отныне они будут выпускать все же автомобили, а не бомбы замедленного действия. Он решил продемонстрировать живучесть и возможности «эдсела» не на словах, а на деле. Для этого и нанял команду профессиональных каскадеров. Они проезжали через полуметровые препятствия на двух колесах, прыгали с высоких трамплинов на все четыре колеса, чертили по земле замысловатые узоры, сталкивались на скорости за 100 километров в час и закладывали виражи на скоростях под 80. Для развлечения одновременно выступал автомобильный клоун, мастерски пародировавший езду мастеров. Все это время Нил Блюме, начальник инженерного подразделения отдела «Эдсел», через громкоговоритель комментировал происходящее, говоря о «возможностях, безопасности, прочности, маневренности и удобстве новых машин», избегая слов «скорость» и «лошадиная сила», как избегает морских волн большой песочник¹⁵. В какой-то момент, когда один из «эдселов» едва не перевернулся после прыжка с высокого трамплина, Крэффи побледнел как полотно. Позже он признался, что не ожидал такой дерзости от каскадеров. В тот миг его заботила репутация «эдсела» и жизни водителей. Уорнок, заметив недовольство шефа, подошел к нему и спросил, как ему шоу. Крэффи

¹⁵ Птица из семейства бекасовых, из рода песочников.

коротко ответил, что скажет об этом, когда представление закончится и все останутся целы и невредимы. Но остальные, кажется, веселились и забавлялись от души. Один из сотрудников рекламного агентства Фута сказал: «Смотришь на зеленые мичиганские холмы, а там славные “эдселы” вытворяют нечто невообразимое. Это прекрасно. Похоже на концерт Rockettes¹⁶. Зрелище воодушевило всех».

Уорнок, однако, вознесся еще выше. Выступления каскадеров, как и демонстрация моделей, были не для нежных жен, но Уорнок решил, что от показа мод они получают не меньшее удовольствие, чем их мужья от автородео. У него не имелось оснований для волнения. Красивая и талантливая звезда шоу, представленная стилистом отдела Брауном как парижская кутюрье, оказалась, как выяснилось под занавес, просто актрисой, о чем Уорнок не считал нужным заранее предупредить Брауна. Отношения между ними после этого сильно испортились, но зато жены смогли добавить мужьям материала на пару-другую абзацев.

Вечером в центре дизайна, стилизованном по такому случаю под ночной клуб – с фонтанами, танцующими в такт музыке ансамбля Рея Маккинли, – состоялся гала-концерт. На инструментах музыкантов золотом горели буквы GM в память о создателе оркестра Гленне Миллере, что вконец испортило настроение Уорноку. Следующим утром, на заключительной пресс-конференции, проведенной руководством компании, Брич так охарактеризовал «эдсел»: «Это крепкий и здоровый малыш, и мы, как все новоиспеченные родители, готовы лопнуть от гордости». Потом 71 журналисту дали по новой машине, и они отправились по домам, но не для того, чтобы поставить авто в свои гаражи, а чтобы доставить местным дилерам. Для описания последнего штриха предоставим слово Уорноку: «Произошло несколько неприятных инцидентов. Один парень не вписался в поворот и врезался в стену. “Эдсел” был здесь ни при чем. У другой машины отвалился поддон картера, мотор, естественно, остыл и заглох. Такое может случиться с самыми лучшими автомобилями. По счастью, водитель в это время проезжал через населенный пункт с великолепным названием Парадиз – кажется, это в Канзасе, – что немного сгладило неприятное впечатление от происшествия. Ближайший дилер отдал журналисту новый “эдсел”, и парень доехал до дома, преодолев по дороге гору Пайкс-Пик. Еще один водитель врезался в опущенный шлагбаум из-за отказа тормозов. Вот это плохо. Забавно, но то, чего мы опасались больше всего – что другие водители будут гореть столь сильным желанием посмотреть на “эдсел”, что вытеснят его с дороги, – случилось всего один раз, на главной магистрали в Пенсильвании. Один из наших журналистов беззаботно катил по дороге, когда водитель “плимута”, зазевавшись, поцарапал ему бок. Повреждение оказалось пустяковым».

В конце 1959 года, после прекращения производства «эдсела», журнал Business Week писал, что на большом предварительном представлении один из руководителей компании сказал какому-то журналисту: «Если бы мы не увязли по уши в этом автомобиле, мы не стали бы его сейчас выпускать». Руководство журнала в течение двух лет отрицало, что сделало сенсационное заявление, а все бывшие высокопоставленные участники эпопеи (включая Крэффи, невзирая на анекдот о собачьем корме) твердо стояли на том, что вплоть до дня презентации и даже некоторое время после надеялись на успех новой машины. Так что цитату из Business Week можно считать недостоверной и подозрительной археологической находкой. На самом деле в период между презентацией для журналистов и Днем «эдсела» все участники действия предавались безумному оптимизму. «Прощай, “олдсмобиль”!» – гласила реклама в детройтской Free Press, повествовавшая об агентстве, переключившемся с «олдсмобилей» на «эдселы». Один дилер в Портленде заявил, что уже продал два «эдсела». Уорнок искал в Японии компанию, чтобы заказать у нее фейерверк, из ракет которого выскакивали бы при взрыве надувные модели «эдсела» из рисовой бумаги величиной в 2,74 метра. За каждую ракету Уорнок

¹⁶ Американская женская танцевальная группа, существующая с 1925 года.

был готов платить по девять долларов, а заказать хотел 5000. Он хотел заполнить «эдселами» не только дороги, но и небо Америки и уже собирался сделать заказ, когда Крэффи покачал головой в знак неодобрения.

3 сентября, за сутки до дня Икс, были объявлены цены на различные модели «эдсела»; в Нью-Йорке они колебались от 2800 до 4100 долл. В день Икс «эдсел» был явлен городу и миру. В Кембридже по Массачусетс-авеню во главе колонны новеньких сияющих машин ехал оркестр; из Ричмонда вылетел нанятый одним из завербованных Дойлом дилеров вертолет, развернувший гигантское полотнище с изображением «эдсела» над заливом Сан-Франциско. По всей стране – от дельт Луизианы и вулкана Рейнир до лесов Мэна – надо было лишь включить радиоприемник или телевизор, чтобы узнать, что, несмотря на неудачу Уорнока с заказом ракет, небо дрожит и гудит от «эдсела». Тон в хоре славословий в адрес «эдсела» задавала реклама, опубликованная во всех общенациональных и местных газетах: там красовались фотографии президента компании Форда и председателя совета директоров Брича. На фото Форд выглядел как достойный молодой отец, а Брич – как солидный джентльмен, умеющий содержать свой дом. «Эдсел» выглядел как «эдсел». Сопроводительный текст гласил: решение о производстве машины основано на «том, что мы знали, чувствовали, угадывали, думая о вас». Дальше следовало: «Вы – главная опора “эдсела”». Тональность рекламы была спокойной и уверенной. Ни у кого из читателей не могло возникнуть и тени сомнения, что в этом доме что-то может быть не в порядке.

Установлено, что к исходу дня новый автомобиль в дилерских салонах увидели 2 850 000 человек. Три дня спустя в северной Филадельфии кто-то угнал «эдсел». Вполне разумно предположить, что похищение свидетельствовало о том, что новый автомобиль пришелся публике по вкусу. Несколько месяцев спустя угнать «эдсел» решился бы только очень неразборчивый угонщик.

Падение и крах

Самой примечательной внешней особенностью «эдсела» была, конечно, решетка радиатора. В отличие от широкой горизонтальной решетки остальных 19 американских легковых автомобилей, решетка «эдсела» была узкой и вертикально расположенной. Сделанная из хромированной стали, она напоминала яйцо, вертикально стоящее в середине передней части корпуса. Решетку украшала идущая сверху вниз надпись EDSEL, выполненная из алюминия. Такая форма радиатора типична для американских автомобилей, выпускавшихся в середине столетия, и для многих европейских марок. Но беда в том, что у старых американских и европейских моделей сами машины были высокими и узкими – то есть весь корпус по бокам практически не выступал за границы радиатора, – а у «эдсела» передний конец был широким и низким, таким же, как у его американских конкурентов. Следовательно, по обе стороны решетки оставалось большое пространство, которое надо было чем-то заполнить, и оно было заполнено двумя панелями с заурядными хромированными решетками. Впечатление такое же, как если бы в радиатор «олдсмобилей» вставили нос Pierce-Arrow, а если прибегнуть к более тонкой метафоре – украсили шею уборщицы ожерельем герцогини. Стремление к вычурности столь же прозрачное, как стремление понравиться любой ценой.

Но если решетка радиатора «эдсела» привлекала простодушием, то история с видом сзади совершенно иная. Здесь мы тоже видим отход от традиций дизайна того времени – от задних крыльев в виде набивших оскомину плавников. Вместо этого поклонники машины видели сзади птичьи крылья, а менее склонные к метафорическому мышлению трезвые наблюдатели называли задние крылья «эдсела» бровями. Линии крышки багажника и задних крыльев изгибались вверх и наружу, напоминая очертания крыльев чайки в полете, но это впечатление затусhevывалось двумя длинными, вытянутыми задними фонарями, расположенными частично на крышке багажника, а частично на задних крыльях. Огни фонарей повторяли форму багажника и крыльев и по ночам создавали впечатление язвительной ухмылки раскосых глаз. Спереди «эдсел» создавал образ существа, стремящегося угодить, пусть даже ценой некоторого скоморошества, а сзади выглядел по-восточному коварным, щеголеватым, нахальным и, может быть, несколько циничным и надменным. Возникало ощущение, что между радиатором и багажником сидит злокозненное создание, поменявшее спереди назад характер машины.

Во всех прочих отношениях внешняя отделка «эдсела» мало отличалась от традиционной. На украшения боковых частей ушло, наверное, меньше хрома, чем обычно. Машину отличала еще и бороздка от заднего крыла до середины корпуса. Приблизительно на середине бороздки, параллельно ей, красовалось набранное хромированными буквами слово EDSEL, а непосредственно под задним стеклом расположилось небольшое украшение в виде решетки, на которой опять-таки красовалось то же слово (как ни крути, стилист Браун выполнил свое обещание – разве он не поклялся создать машину, «узнаваемую с первого взгляда»?). Интерьер автомобиля сделали так, чтобы максимально соответствовать указаниям генерального управляющего Крэффи: машина должна стать апофеозом «эры кнопок». Крэффи был опрометчивым пророком, накликавшим кнопочную эру в автомобиль средней ценовой категории, но «эдсел» откликнулся на это пророчество как сумел. Во всяком случае, никто до сих пор не видел в кабине автомобиля столько всяких невиданных штук. На приборной доске располагалась кнопка, открывающая крышку багажника. Дальше находился рычаг для разблокировки стояночного тормоза. Спидометр начинал светиться красным, когда водитель превышал выбранную им самим максимальную скорость. Однодисковый набор уровня отопления и охлаждения. Кнопки, регулировавшие высоту вылета антенны, поток теплого воздуха в салон, кнопка, управляющая дворниками, а также ряд из восьми световых индикаторов, начинавших тревожно мигать, если двигатель переохлаждался или перегревался. Индикаторы для генера-

тора, индикатор, указывавший на включение стояночного тормоза. Индикатор, сигнализирувавший о незакрытой двери, о снижении давления масла, о снижении уровня масла, о снижении уровня бензина в баке. Для водителей-скептиков – указатель реального уровня топлива. Апофеоз апофеоза – автоматическая кнопочная коробка передач, вмонтированная в рулевое колесо, в ступицу, в виде расположенных по кругу пяти кнопок, которые нажимались так легко, что производители и продавцы «эдсела» редко удерживались от соблазна показать, что их можно включить зубочисткой.

Из четырех моделей «эдсела» две самые большие и наиболее дорогие – Corsair и Citation – были длиной 5,56 м, то есть на 5 см больше, чем самый большой из «олдсмобилей». Обе машины имели ширину 2,03 м, максимальную для всех известных легковых автомобилей, и высоту 1,45 м – то есть такую же, как любой другой автомобиль средней ценовой категории. Ranger и Pacer, более мелкие «эдселы», были на 15 см короче, на 2,5 см уже и на 2,5 см ниже, чем Corsair и Citation. Эти две последние машины оснащались восьмицилиндровыми двигателями мощностью 345 л. с., то есть они были мощнее любого другого американского автомобиля того времени. А на Ranger и Pacer стояли двигатели мощностью 303 л. с., что составляло почти максимум для машин такого класса. При нажатии зубочисткой на кнопку «Drive» на холостом ходу Corsair или Citation (обе машины весили две тонны) брали с места так резво, что за 10,3 с развивали скорость 1600 м/мин. Через 17,5 с автомобиль оказывался в 400 м от места старта. Если что-то или кто-то оказывался на пути машины, когда зубочистка касалась кнопки, то дело могло обернуться серьезной неприятностью.

Когда с «эдсела» сняли покровы тайны, он получил, как выражаются театральные критики, неоднозначные отзывы. Редакторы автомобильных колонок ежедневных газет ограничились простым описанием машины, скупыми оценками, порой несколько двусмысленными («Оригинальность стиля выглядит весьма эффектно», – написал Джозеф Ингрэм в New York Times), а иногда и откровенно хвалебными («Красивый и бьющий наповал новичок», – написал Фред Олмстед в детройтской Free Press). В автомобильных журналах отзывы были более подробными, жесткими и критичными. Журнал Motor Trend, издание, интересующееся обычными, а не эксклюзивными автомобилями, посвятил в октябре 1957 года восемь страниц критическому анализу достоинств «эдсела», составленному детройтским редактором журнала Джо Уэрри. Джо с похвалой отозвался о внешнем виде и комфортабельности автомобиля, а также об удобных приспособлениях, но не всегда обосновывал свое мнение; отдав должное кнопкам автоматической коробки передач на руле, он написал: «Вам ни на мгновение не придется отрывать взгляд от дороги». Он признал, что были «и другие уникальные возможности, которыми не воспользовались конструкторы», но подытожил свое мнение предложением, обильно приправленным хвалебными наречиями: «“Эдсел” отлично сделан, прекрасно ведет себя на дороге и хорошо слушается руля». Том Маккэхилл из Mechanix Illustrated в целом восхитился «мешком с гайками», как он любовно назвал новый автомобиль, но сделал несколько оговорок, которые, между прочим, проливают свет на впечатление рядового потребителя. «На ребристом бетонном покрытии, – писал он, – каждый раз, когда я вдавливал в пол педаль газа, колеса начинали вибрировать, как гомогенизатор Уоринга... На большой скорости, особенно на крутых поворотах, подвеска начинала вести себя, как норовистая лошадь. Мне не раз становилось интересно, что было бы с этой колбасой, если бы у нее было более прочное сцепление с дорогой».

Самой отрезвляющей – и, вероятно, самой вредной – критикой «эдсела» в первые месяцы после его появления стала статья, напечатанная в январе 1958 года в ежемесячном журнале союза потребителей Consumer Reports. Среди его 800 000 подписчиков было больше потенциальных покупателей «эдсела», чем среди людей, читавших Motor Trend или Mechanix Illustrated. После испытания Corsair на дороге журнал высказал свое мнение:

У «эдсела» нет никаких решительных преимуществ перед автомобилями других производителей. По конструкции это вполне заурядная машина. Тряска на неровной дороге дает себя знать скрипом и треском, превосходящими все приемлемые границы. Управление Corsair – машина медленно реагирует на поворот руля, кренится на поворотах и создает чувство отрыва от полотна дороги – не доставляет, мягко говоря, никакого удовольствия. В сочетании с тем, что машина на ходу трясется, как студень, все это создает впечатление, что «эдсел» стал не шагом вперед, а шагом назад. При езде по городу, когда то и дело приходится переходить от разгона к торможению, или при обгонах, или при желании получить удовольствие от быстрой езды восемь цилиндров начинают прожорливо поглощать топливо. По мнению союза потребителей, рулевое колесо – не самое лучшее место для расположения кнопок управления коробкой передач, так как для их переключения водитель вынужден отрывать взгляд от дороги. [Вспомним мистера Уэрри.] «Насыщенный роскошью» «эдсел», как называли его на обложке одного журнала, конечно, удовлетворит любого, кто путает пустое украшательство с истинной роскошью.

Спустя три месяца, подводя итог испытаниям всего модельного ряда нового автомобиля, Consumer Reports снова вернулся к «эдселу», назвав его «чрезмерно мощным и перегруженным ненужными приспособлениями и дорогими аксессуарами в сравнении с любым другим автомобилем этого ценового класса». В рейтинге журнал отвел Corsair и Citation самые низшие позиции. Вслед за Крэффи Consumer Reports назвал «эдсел» апофеозом; но, в отличие от Крэффи, журнал пришел к выводу, что машина – «апофеоз множества излишеств», которыми детройтские производители «отталкивают потенциальных покупателей».

Тем не менее надо сказать, что «эдсел» был не так уж и плох. Он воплощал дух своего времени – или, по крайней мере, дух того времени, когда его создавали, то есть начало 1955 года. Он был неуклюж, мощен, вульгарен, нескладен, благонамерен – воплощение женщины кисти де Кунинга¹⁷. Многие люди, помимо сотрудников агентства Фута, Коуна и Белдинга, которым за это платили, пели хвалу машине, вселяя убежденность в души торопливых покупателей, внушая им ощущение благополучия и преуспевания. Более того, конструкторы нескольких конкурентов, включая «шевроле», «бьюик» и собрата «эдсела» «форда», позже воздали должное дизайну Брауна, скопировав, по меньшей мере, одну отличительную черту – форму задних крыльев. «Эдсел» был обречен, но сказать, что из-за своих конструктивных особенностей, – значит впасть в упрощенчество, так же как утверждать, что несчастья имели причиной избыточные копания в мотивациях покупателей. Факт, что в коммерческом крахе «эдсела», прожившего недолго и несчастливо, сыграли роль несколько других факторов. Один из них, как ни странно, – что первые экземпляры «эдсела», разумеется, ставшие объектом самого пристального внимания, оказались на удивление несовершенными. В ходе предварительной кампании продвижения и рекламы Ford пробудила невиданный общественный интерес к «эдселу». Надо понимать, что машину ждали с таким нетерпением, с каким не ждали никогда ни одну другую. И после всего этого авто просто не работало. Нелепые сбои, мелкие поломки систем оборудования стали притчей во языцех. «Эдселы» попадали к дилерам с утечкой масла, с залипавшими крышками капотов и багажников, а кнопки невозможно было нажать не только зубочисткой, но и ударом кувалды. Один потрясенный покупатель, ввалившийся в бар на берегу Гудзона и потребовавший двойной виски, объяснил ошарашенной публике: приборная доска его новенького «эдсела» только что вспыхнула ярким пламенем. Журнал Automotive News

¹⁷ Виллем де Кунинг (1904–1997) – американский живописец и скульптор голландского происхождения, один из лидеров абстрактного экспрессионизма.

писал: самые первые «эдселы», как правило, плохо покрашены, на изготовление корпуса пошла низкосортная листовая сталь, аксессуары некачественные. В доказательство журнал привел рассказ дилера, получившего один из первых «эдселов» с откидным верхом: «Верх плохо закреплен, двери перекошены, верхний был установлен под неверным углом, а передние пружины провисали». Особенно не повезло Ford с образцами, купленными союзом потребителей. Союз покупает машины на свободном рынке, чтобы не покупать специально подготовленные экземпляры. Он купил «эдсел» с неверным значением передаточного числа, с пропускающим уплотняющим устройством системы охлаждения, со скрежещущим дифференциалом заднего моста. Вдобавок система обогрева салона выпускала порции горячего воздуха в выключенном состоянии. Бывшие руководители отдела «эдсел» подсчитали: только половина первых «эдселов» соответствовала заявленным стандартам.

Дилетант может искренне удивиться, как это Ford с ее невиданной мощью и мировой славой могла в производстве автомобиля опуститься до уровня комедий Мака Сеннета¹⁸. Утомленный трудяга Крэффи храбро объяснял, что, когда компания начинает производство новой модели любой марки – даже старой и испытанной, – первые образцы всегда получаются с дефектами. Более экзотическая гипотеза – правда, всего лишь гипотеза – предполагает, что на каком-то из четырех заводов, собиравших «эдсел», имел место преднамеренный саботаж, так как на всех заводах, кроме одного, собирали, кроме того, «форды» и «меркьюри». Занимаясь маркетингом «эдсела», компания Ford забыла инструкции General Motors, в которых компания разрешала производителям и продавцам своих «олдсмобилей», «бьюиков», «понтиаков» и дорогих моделей «шевроле» сражаться за покупателей друг с другом, не уступая ни пяди, и даже поощряла конкуренцию. Некоторые руководители отделов Ford и «Линкольн-Меркьюри» с самого начала от души надеялись на провал «эдсела» (Крэффи, предчувствуя такой оборот событий, просил, чтобы «эдсел» собирали на отдельном предприятии, но руководство отвергло его предложение). Тем не менее ветеран автомобильного бизнеса Дойл, выступая на правах второго после Крэффи человека, весьма пренебрежительно высказался о том, что «эдсел» мог пасть жертвой недобросовестной работы заводов. «Конечно, отделы Ford и “Линкольн-Меркьюри” не горели желанием видеть на рынке еще один автомобиль компании, – говорил он, – но, насколько мне известно, ничто не выходило за рамки честной конкуренции. С другой стороны, на уровне дистрибьюторов и дилеров шла нешуточная борьба с нашептываниями и распространением слухов. Если бы я работал в другом подразделении, то вел бы себя точно так же». Ни один потерпевший поражение генерал старой школы не мог бы высказаться с большим благородством.

Надо все же отдать должное людям, создавшим грандиозную рекламу «эдселу». Невзирая на то что автомобили гремели, отказывали и разваливались на ходу, превращаясь в груды хромированных обломков, дела поначалу шли не так уж и плохо. Дойл утверждает: в День «эдсела» было заказано или реально продано 6500 машин. Это впечатляющее начало, но проявились и первые признаки сопротивления. Например, один из дилеров в Новой Англии, продававший одновременно «эдселы» и «бьюики», сообщил, что два покупателя пришли в демонстрационный зал, посмотрели на «эдсел» и тут же заказали «бьюики».

В следующие несколько дней продажи резко упали, но это объяснимо и ожидаемо: ажиотаж первого дня прошел, первые цветы сорваны. Объем поставок автомобилей дилерам – а это общепринятый показатель продаж – измеряется в десятидневных периодах, а за первые десять дней сентября, из которых «эдсел» продавали только шесть, продали 4095 автомобилей. Это меньше числа, указанного Дойлом, но ведь покупатели хотели получить комплектации и цвет, отсутствовавшие в салонах. Эти заказы отправились на заводы. Поставки автомобилей дилерам в следующие десять дней снизились еще больше, но не намного, а за третью декаду про-

¹⁸ Мак Сеннет (1880–1960) – американский кинорежиссер, работавший в жанре эксцентрической комедии.

дали меньше 3600 машин. В первые десять дней октября, девять из которых были рабочими, дилеры продали всего 2751 машину, то есть немногим больше 300 автомобилей в день. Чтобы продавать по 200 000 машин в год – а только так производство могло принести прибыль, – надо было продавать в день в среднем 600–700 автомобилей, а это, согласитесь, несколько больше, чем 300. Воскресным вечером 13 октября компания Ford устроила грандиозное телевизионное рекламное шоу, посвященное «эдселу», заняв время, обычно отведенное шоу Эда Салливана¹⁹. Программа обошлась в 400 тыс. долл., в ней приняли участие Бинг Кросби и Фрэнк Синатра²⁰, но, увы, объем продаж машины после этого не увеличился. Стало очевидно, что дело дрянь.

Среди бывших руководителей отдела «Эдсел» мнения относительно того, когда именно признаки катастрофы стали неоспоримыми, несколько расходятся. Креффи считает, что где-то в конце октября. Уоллес, этот дымящий трубкой мозговой трест «Эдсела», идет несколько дальше и считает: катастрофа началась 4 октября, когда СССР запустил на орбиту первый искусственный спутник Земли, поколебав миф об американском техническом превосходстве и вызвав общественное недовольство побрякушками, которыми развлекаются в Детройте. Директор отдела по связям с общественностью Уорнок считает, что он, будто барометр, уловил это веяние уже в середине сентября. Напротив, Дойл утверждает, что сохранял оптимизм до середины ноября. К тому времени он, наверное, оставался единственным человеком, не считавшим, что спасти «эдсел» может только чудо. «В ноябре, – подобно умудренному опытом социологу, говорит Уоллес, – началась паника, и как следствие – агрессивное настроение толпы». Агрессия вылилась через поветрие считать причиной катастрофы конструкцию машины. Люди из отдела «Эдсел», которые прежде, самодовольно развесив уши, слушали похвалы в адрес оригинального радиатора и задних крыльев, теперь невнятно бормотали, что только последний идиот мог не видеть нелепости и смехотворности этих украшений. Само собой разумеется, что ритуальной жертвой пал Браун, которого в августе 1955 года руководство компании буквально вознесло до небес за дизайн. Теперь, без всякого повода, бедного парня выбрали козлом отпущения. «Начиная с ноября все перестали общаться с Роем», – рассказывал Уоллес. 27 ноября, когда казалось, что ничего худшего случиться уже не может, Чарльз Крейслер, единственный дилер «эдсела» в Манхэттене, проявивший незаурядные способности в продвижении новой модели, объявил об отказе от договора в связи с низким уровнем продаж и, по слухам, добавил: «Компания Ford снесла негодное яйцо». После этого Крейслер подписал контракт с American Motors на продажу «рэмблера», маленького семейного автомобиля, – его продажи тогда начали стремительно набирать обороты. Дойл мрачно прокомментировал: «Отдел “Эдсел” не озабочен бегством Крейслера».

К декабрю паника, связанная с «эдселем», улеглась настолько, что спонсоры решили совместными усилиями найти способ попытаться поднять объем продаж. Генри Форд II, обратившись к дилерам по частной закрытой телевизионной сети, призвал их к спокойствию, пообещал, что компания будет поддерживать их до конца, и произнес будничным тоном: «“Эдсел” пришел, чтобы остаться». Полутора миллионам владельцев автомобилей средней ценовой категории были разосланы письма за подписью Креффи, где содержалась просьба навестить местных дилеров и опробовать «эдсел». Всем, кто это сделает, компания пообещала подарить 20-сантиметровую пластиковую модель «эдсела», независимо от того, купит человек машину или нет. Отдел «Эдсел» оплатил изготовление моделей – жест отчаяния, ибо в нормальной ситуации ни одна автомобильная компания не станет унижать дилеров (до того момента дилеры сами платили за все). Отдел стал также предлагать дилерам то, что называлось «бонусами за продажи». Это означало, что дилеры могли сбавлять цену на 100–300 долл., не

¹⁹ Развлекательное телешоу, показывавшееся на экранах в 1948–1971 годах.

²⁰ Бинг Кросби (1903–1977), Фрэнк Синатра (1915–1998) – эстрадно-джазовые певцы и актеры. Вокалисты-крунеры, придерживавшиеся свинговой фразировки.

теряя при этом своей маржи. Одному репортеру Крэффи сказал, что до сих пор объем продаж был таким, как он рассчитывал, но не таким, на какой надеялся. Стараясь сдерживаться, он все же проговорился, что ожидал краха «эдсела». Рекламная кампания «эдсела», начавшаяся со сдержанного достоинства, стала впадать в крикливую резкость. «Всякий, кто его видел, знает – вместе с нами, – что “эдсел” – это успех», – гласила одна журнальная реклама, а в более поздней рекламе эта фраза была повторена дважды, как заклинание: «“Эдсел” – это успех. Это новая идея – ВАША идея – на американских дорогах... “Эдсел” – это успех» и «Все будут знать, что это вы *приехали*, если вы приедете на “эдселе”», а также: «Эта машина реально новая и самая дешевая!» В рафинированных кругах Мэдисон-авеню применение рифмованной рекламы сочли признаком дурного вкуса, вызванного коммерческой необходимостью.

Лихорадочные и дорогостоящие меры, предпринятые в декабре отделом «Эдсел», принесли плоды, пусть и незначительные: в первые десять дней 1958 года отдел мог доложить, что продажи увеличились на 18,6 % в сравнении с последними десяти днями 1957 года. Уловка, как с готовностью заявил журнал *Wall Street Journal*, заключалась в том, что декабрьский период был на один рабочий день длиннее, чем первая десятидневка января, а значит, никакого увеличения объема продаж, по сути, и не произошло. В любом случае январская показная радость стала лебединой песней отдела «Эдсел». 14 января 1958 года компания Ford объявила, что объединяет отдел «Эдсел» с отделом «Линкольн-Меркьюри» и образует подразделение «Меркьюри-Эдсел-Линкольн» под общим руководством Джеймса Нэнса, возглавлявшего отдел «Линкольн-Меркьюри». Это было второе объединение трех отделов в один, проведенное крупной автомобильной компанией после того, как General Motors во время Великой депрессии объединила отделы «Бьюик», «Олдсмобиль» и «Понтиак». Сотрудникам ликвидированного отдела смысл телодвижения администрации был совершенно ясен. «При такой конкуренции внутри нового отдела у “Эдсела” просто не оставалось шансов, – рассказывает Дойл. – Мы стали пасынками».

В течение последних года и десяти месяцев существования «эдсел» действительно был пасынком. В общем, на него не обращали особого внимания, немного рекламировали и поддерживали в нем признаки жизни просто для того, чтобы избежать явной демонстрации промаха и в зыбкой надежде, что, может быть, все и образуется. Реклама отражала донкихотское стремление убедить автомобильных торговцев, что все прекрасно; в середине февраля в рекламе, опубликованной в *Automotive News*, цитировались слова Нэнса:

После образования в компании Ford нового отдела – «МЭЛ» – мы с большим интересом проанализировали динамику продаж «эдсела». Считаем весьма знаменательным тот факт, что в течение пяти месяцев с момента начала продаж «эдсела» их объем был выше, чем объем продаж любых других марок автомашин, едущих по американским дорогам, в течение первых пяти месяцев. Неуклонный рост популярности «эдсела» может и должен стать источником нашего удовлетворения и надежд на будущее.

Сравнение Нэнса было лишено всякого смысла, так как ни одну машину ни одной марки не представляли с такой помпой, как «эдсел», и заявление об уверенности прикрывало звенящую пустоту.

Вполне возможно, что Нэнс обошел вниманием статью С. Хаякавы, специалиста по семантике, опубликованную в ежеквартальном журнале *ETC: A Review of General Semantics* весной 1958 года и озаглавленную «Почему ошибся “эдсел”?». Хаякава, бывший одновременно и учредителем и редактором журнала, во вступлении пояснил: он считает, что рассматриваемый предмет относится к общей семантике, поскольку автомобили, как и слова, – «важные символы американской культуры». Дальше автор утверждал: провал «эдсела» можно объяс-

нить тем, что руководство компании «слишком долго прислушивалось к специалистам по исследованию мотиваций» и в попытках создать машину, удовлетворяющую сексуальные фантазии покупателей, не смогло организовать производство нормального, практичного транспортного средства, проигнорировав «принцип реальности». «Специалисты по мотивациям не удосужились объяснить, что только психопаты и невротики актуализируют свою иррациональность и свои компенсаторные фантазии, – так сурово отчитал Хаякава детройтских автомобилестроителей, добавив: – Проблема продажи символического наслаждения с помощью таких дорогостоящих средств, как “эдсел”, в том, что на данном поприще продажа вступает в неравную конкуренцию с куда более дешевыми формами символического наслаждения – “Плейбой” (50 центов экземпляра), “Удивительная научная фантастика” (35 центов экземпляра) и телевидение (бесплатно)».

Несмотря на конкуренцию с «Плейбоем», а возможно, благодаря тому, что часть мотивированной символами публики – люди, способные заплатить и за журнал, и за автомобиль, «эдсел» продолжал кое-как катиться, хотя, конечно, дышал на ладан. Автомобиль двигался, как говорят продавцы, но не по мановению зубочистки. Действительно, как пасынок он продавался отнюдь не лучше, чем в бытность любимым сыном. Это позволяет предполагать, что все рассуждения о символическом наслаждении или тупых лошадиных силах абсолютно не влияли на уровень продаж. Всего в разных штатах в 1958 году был зарегистрирован 34 481 «эдсел» – значительно меньше, чем новых автомобилей конкурирующих производителей, и менее одной пятой от 200 000 проданных автомобилей, необходимых для сохранения доходности от продаж; тем не менее автомобилисты вложили в «эдсел» более сотни миллионов долларов. Картина прояснилась в ноябре 1958 года, когда появились следующие модели «эдсела». Машины стали на 20 см короче, похудели на 250 кг и сбавили мощность на 158 л.с. по сравнению с предшественниками. Вертикальная решетка и хвостовые крылья остались на месте, но снижение мощности и изменение пропорций заставили Consumer Reports сменить гнев на милость и заявить: «Компания Ford, испортившая в прошлом году “эдсел”, сделала из него в этом году вполне пристойный автомобиль». С этой оценкой согласилось немало автолюбителей. В первой половине 1959 года было продано на 2000 автомобилей больше, чем в первой половине предыдущего. В начале лета ежемесячно продавали в среднем по 4000 машин. Здесь, по крайней мере, наметился прогресс; продажи составили уже четверть, а не пятую часть минимально прибыльного дохода.

1 июля 1959 года по дорогам Америки ездил 83 849 «эдселов». Самое большое количество (8344) – в Калифорнии, вечно переполненной машинами самых разнообразных марок, а наименьшее – на Аляске, в Вермонте и на Гавайях (122, 119 и 110 соответственно). Короче говоря, «эдсел» как эксцентричный курьез нашел свою нишу. Несмотря на то что Ford ежедневно теряла деньги акционеров и господство на дорогах завоевывали малолитражные автомобили, а компания, что естественно, не могла питать нежных чувств к неудачному детищу, она все же воспользовалась последним шансом, и в середине октября 1959 года запланировала выпуск третьего поколения «эдсела». «Эдсел» 1960 года появился приблизительно через месяц после «фэлкона», первого – и неизменно успешного – малолитражного фордовского автомобиля; этот новый вариант весьма отдаленно напоминал старый «эдсел». Исчезла вертикальная решетка радиатора и хвостовые крылья. То, что осталось, напоминало помесь «форд-фэрлейна» и «пontiака». Первые продажи были ничтожны; к середине ноября только один завод – в Луисвилле – продолжал выпускать «эдселы» примерно по 20 штук в день. 19 ноября фонд Форда, планировавший продать огромный пакет акций компании Ford, выпустил проспект эмиссии, которого требует в такой ситуации законодательство. В примечании к описанию продукта говорилось: производство «эдсела» было начато в сентябре 1957 и прекращено в ноябре 1959 года. В тот же день невятное признание было подтверждено и обнародовано представителем компании Ford. Впрочем, он тоже бормотал что-то не вполне внятное. «Если

бы мы знали причину, по которой люди отказываются покупать “эдсел”, мы попытались бы что-нибудь с этим сделать».

В итоге с самого начала эпопеи до 19 ноября было произведено 110 810 автомобилей «эдсел», и 109 466 из них продано (оставшиеся 1344 – почти все модели 1960 года – быстро реализовали по сниженной цене). Говорили, что всего произведено 2846 «эдселов» образца 1960 года, что вполне может сделать эту модель предметом коллекционирования. Правда, сменится несколько поколений, прежде чем «эдселы» 1960 года станут такой же редкостью, как «бугатти-41», которых изготовили всего 11 штук – в конце 1920-х годов, и все они были вполне законно проданы настоящим королям. У «эдсела» гораздо меньше оснований претендовать на статус раритета. Тем не менее вполне возможен клуб владельцев «эдсела-1960».

Сколько стоило фиаско с «эдселом», вероятно, навсегда останется тайной, так как в публичных отчетах Ford Motor Company не фигурирует упущенная прибыль и прямые потери отдельных подразделений. Однако опытные финансисты считают: после начала производства «эдсела» компания потеряла около 200 млн долл.; надо прибавить официально заявленные расходы на разработку – еще 250 млн. Из суммы надо вычесть около 100 млн вложенных в строительство производственных мощностей и производство оборудования, так как это окупаемые затраты, и тогда потери составят 350 млн долл. Если подсчеты верны, то каждый «эдсел», произведенный компанией, обошелся ей в 3500 долл. чистых потерь, то есть в стоимость самого автомобиля. Другими словами, компания могла бы сохранить деньги, если в 1955 году отказалась от разработки и производства нового автомобиля и произвела бы вместо этого 110 810 штук сравнимого по цене «меркьюри».

Конец «эдсела» породил вакханалию ретроспективных оценок в прессе. Time писал: «“Эдсел” стал классическим случаем неподходящего автомобиля для неподходящего рынка в неподходящее время. Кроме того, это блестящий пример ограниченности исследований рынка с их “глубинными интервью” и бессвязными наукообразными рассуждениями о “мотивациях”». Business Week, незадолго до гибели «эдсела» писавший о нем с неприкрытой серьезностью и одобрением, теперь объявил машину «кошмаром» и отпустил несколько язвительных ремарок относительно изысканий Уоллеса, очень скоро превратившегося – как и дизайнер Браун – в козла отпущения (метания с мотивационными исследованиями – весьма притягательный вид спорта, но, конечно, неверно говорить, что исследования как-либо повлияли на дизайн: ведь они задумывались как поддержка рекламной кампании и начались, когда дизайн уже был разработан). Некролог, помещенный в Wall Street Journal, был более трезвым и, во всяком случае, более оригинальным.

Крупным корпорациям часто приходится выслушивать обвинения в манипуляциях рынком, в навязывании выгодных им цен и в других проявлениях диктата в отношении потребителей. И вот вчера Ford Motor Company объявила, что двухлетний эксперимент с «эдселом», машиной средней ценовой категории, подошел к концу... из-за отсутствия покупателей. Видимо, это и есть один из способов, которыми производители автомобилей манипулируют рынком или навязывают потребителям свою продукцию... Причина же заключается просто в отсутствии вкуса... Когда речь заходит о диктате, то самым жестоким и могущественным диктатором становится потребитель.

Тон статьи в целом дружелюбный и сочувственный; компания Ford, сыграв в великой американской комедии положений роль неудачливого работника, полюбилась Wall Street Journal.

Что же касается результатов посмертных объяснений катастрофы, данных бывшими руководителями отдела «Эдсел», то они примечательны задумчивой тональностью. Бывшие руководители вели себя как нокаутированный боксер, открывший глаза и с удивлением смотрящий на микрофон, который подносят к его губам. Крэффи, как многие побежденные, ругал себя за нерасчетливость. Он заявлял, что если бы смог сдвинуть с места неповоротливую машину детройтской экономической и производственной рутины и если бы удалось запустить «эдсел» в 1955-м или даже в 1956 году, когда на фондовом рынке хорошо шли дела и большой популярностью пользовались автомобили средней ценовой категории, то машина бы удалась и до сих пор пользовалась спросом. Короче говоря, если бы он видел, куда направлен удар, то сделал бы нырок. Крэффи отказывался признать правоту некоторых дилетантов, связавших крах с решением компании назвать машину «эдселем», вместо того чтобы дать ей более певучее, благозвучное имя, которое нельзя свести к сокращению «Эд» или «Эдди» и которое не напоминало бы о династии. Как мы уже убедились, Крэффи считал, что выбор имени никак не повлиял на судьбу машины.

Браун соглашался с Крэффи в том, что главная ошибка заключалась в неправильном выборе времени и сроков. «Я искренне считаю, что дизайн автомобиля не играл практически никакой роли в неудаче, – говорил он впоследствии, и у нас нет никаких оснований сомневаться в его искренности. – Программа “Эдсел”, как и всякое планирование, рассчитанное на будущий рынок, основывалась на информации, доступной в то время, когда принималось решение. Дорога в ад всегда вымощена благими намерениями!»

Дойл, будучи прирожденным торговцем, остро чувствующим настроение покупателей, высказывался как человек, которого предал лучший друг – американские покупатели. «Людям не понравился “эдсел”. Почему – остается для меня загадкой. То, что они покупали в течение нескольких предыдущих лет, побудило нас сделать именно такой тип автомобиля. Мы дали им его, но они не захотели его взять. Ну, собственно, они и не должны были. Нельзя же, в конце концов, растолкать спящего человека и сказать ему: “Ну, теперь довольно! Ты все это время ехал не туда”. Но почему они так поступили? Черт возьми, как мы работали все эти годы – избавили водителя от переключения передач, создали комфортабельный салон, застраховались от экстремальных ситуаций! Но теперь им подавай маленьких жучков. Я не могу этого понять!»

Гипотеза Уоллеса о советском спутнике позволяет ответить на вопрос Дойла, почему люди оказались не в настроении покупать «эдсел». Кроме того, космическая гипотеза вполне соответствует имиджу Уоллеса. Также она позволяет ему отстаивать ценность исследования мотиваций и оправдывать неудачу временем их проведения. «Думаю, что мы до сих пор не осознаём всю глубину психологического эффекта, произведенного на всех нас запуском первого спутника, – говорит Уоллес. – Кто-то побил нас на поле технологий, и люди сразу стали писать статьи, какой низкопробной ерундой занимаются в Детройте – возятся со статусным автомобилем средней ценовой категории и украшают его какими-то жалкими хромированными финтифлюшками. В 1958 году, когда никаких малолитражек, кроме “рэмблера”, не было и в помине, “шевроле” едва не завоевал рынок своими простенькими машинками. Американский народ добровольно предался аскетизму. Отказ от покупки “эдсела” стал символом власяницы».

Любому старику, помнящему законы джунглей, царившие в американской промышленности XIX века, должно было показаться странным поведение Уоллеса, который, попыхивая трубкой, с философским добродушием оценивал причины аутодафе. Очевидная мораль истории с «эдселем» – поражение гигантской автомобильной компании. Но удивляет не поражение, а то, что компания не развалилась от удара и даже не потерпела большого ущерба, как и большинство людей, потерпевших поражение вместе с ней. Благодаря успеху четырех других машин: «тандерберда», а затем малолитражного «фэлкона» и «кометы», а позднее «мустанга»

– компания Ford как объект инвестиций уцелела. Правда, что в 1958 году она переживала трудные времена, когда – отчасти из-за «эдсела» – чистая прибыль на одну акцию упала с 5,4 долл. до 2,12 долл., дивиденды на акцию снизились с 2,4 до 2, а рыночная цена акций с 60 долл. в 1957 году упала в 1958 году ниже отметки в 40 долл. Но все эти потери с лихвой окупились в 1959 году, когда чистая прибыль на акцию поднялась до 8,24 долл., дивиденды стали 2,8, а цена акции достигла отметки 90 долл. В 1960 и 1961 годах дела пошли еще лучше, так что 280 000 держателей акций Ford было не на что жаловаться, если они на волне паники не продали акции. С другой стороны, в результате слияния отделов «Меркьюри», «Эдсел» и «Линкольн» были уволены 6000 «белых воротничков», а общее число сотрудников компании уменьшилось с 191 759 в 1957-м до 142 076 в следующем году, а после стабилизации положения увеличилось лишь до 159 541 в 1959 году. Естественно, недовольны были дилеры, которые, отказавшись от выгодных франчайзингов с другими производителями, разорились, пытаясь продавать «эдселы». По условиям слияния трех отделов объединились также и торговые агентства. По ходу слияния некоторые дилеры были вытеснены, и тем, кто из-за этого разорился, было горько слышать позднее, что после прекращения производства «эдселов» компания Ford согласилась выплатить половину стоимости контрактов на «эдсел» своим коллегам, пережившим кризис, и сделала существенную скидку на все «эдселы», находившиеся на складах дилеров в момент прекращения производства. Правда, автомобильные дилеры, работающие на условиях такой же небольшой кредитной маржи, как гостиничные операторы Майами, иногда разоряются, даже работая с самыми популярными машинами. Однако многие из тех, кто зарабатывает на жизнь в жестокой сутолоке автомобильных салонов, где о Детройте редко отзываются с любовью, вынужденно признавали: Ford Motor Company, совершив досадную ошибку, сделала все, что могла, чтобы смягчить удар для дилеров, выбравших «эдсел». Представитель Национальной ассоциации автомобильных дилеров позднее сказал: «Насколько нам известно, дилеры “эдсела” были в целом удовлетворены тем, как с ними обошлись».

Рекламное агентство Фута, Коуна и Белдинга тоже понесло большие убытки из-за «эдсела»: доходы от рекламы не покрыли расходов на наем 60 новых сотрудников и открытие шикарного офиса в Детройте. Однако ущерб нельзя назвать непоправимым, так как после прекращения рекламной кампании «эдсела» агентству поручили рекламировать «линкольны», и, хотя сотрудничество с Ford Motor Company продолжалось недолго, фирма благополучно выжила, начав возносить хвалы таким клиентам, как General Foods, Lever Brothers и Trans World Airways. Трогательный символ верности, которую агентство сохранило своему бывшему клиенту, – тот факт, что каждый рабочий день частная парковка агентства в Чикаго пестрела «эдселами». Что, между прочим, показательно: если владельцы «эдселов» не находили средств воплотить свои мечты и спустя какое-то время справлялись с досадными неполадками, то потом более десяти лет холили и лелеяли свои машины, относясь к ним как к банкнотам Конфедерации. На рынке подержанных автомобилей «эдсел» появлялся редко.

Что касается бывших руководителей отдела «эдсел», то они не просто устояли на ногах, но и вполне неплохо устроились. Никто не может упрекнуть компанию Ford в том, что она выпустила пар старинным способом – рубя направо и налево головы. Крэффи на пару месяцев был назначен помощником Роберта Макнамары, бывшего в то время вице-президентом компании (а позднее ставшего министром обороны), а затем его перевели на рядовую должность в штаб-квартиру Ford, где он проработал год, а затем ушел на должность вице-президента Raytheon Company, одной из ведущих электронных фирм в Уолтхэме (Массачусетс). В апреле 1960 года он стал ее президентом, в середине 1960-х покинул и эту компанию и стал высокооплачиваемым консультантом в одном из городов Западного побережья. Дойлу тоже предложили место рядового сотрудника в компании, но, съездив за границу и подумав, он решил уволиться. «Это был вопрос отношений с моими дилерами, – объясняет Дойл. – Я уверял их, что компания не покинет их в беде и всегда поддержит, а я не тот человек, который сможет

теперь сказать, что ничего этого не будет». После увольнения из Ford Дойл остался активным членом бизнес-сообщества, следившим за несколькими предприятиями, куда он устроил некоторых своих друзей и родственников, открыв собственную консалтинговую фирму в Детройте. Приблизительно за месяц до слияния подразделения «эдсел» с отделами «Меркьюри» и «Линкольн» Уорнок ушел на должность директора отдела новых услуг в нью-йоркскую корпорацию International Telephone & Telegraph. В 1960 году он уволился и оттуда, став вице-президентом Communication Counselors, отдела по связям с общественностью компании McCann-Erickson. Оттуда он вернулся в Ford Motor Company, шефом по продвижению в отдел «Линкольн-Меркьюри» на Восточном побережье. Как видим, эту голову не отсекали, а, наоборот, погладили. Закаленный дизайнер Браун некоторое время продолжал работать на Ford, разрабатывая дизайн коммерческих автомобилей, а затем перешел на работу в английский филиал компании, в Ford Motor Company, Ltd., где, снова став главным дизайнером, руководил созданием дизайна для «консулов», «англий», грузовиков и тракторов. Он убеждал всех, что это не было фордовским вариантом сибирской ссылки. «Я получил здесь чудесный опыт и могу сказать, что это самый удачный этап моей карьеры, – решительно утверждал он в одном письме из Англии. – Мы создаем дизайнерский центр и собираем команду, равной которой нет во всей Европе». Уоллеса, считавшегося мозговым центром, попросили в качестве такового и дальше работать в Ford, а так как он по-прежнему не желал жить ни в Детройте, ни в окрестностях, ему разрешили переехать в Нью-Йорк и лишь два дня в неделю присутствовать в штаб-квартире («их больше не интересовало, откуда я буду посылать им свое мнение», – скромно вспоминал он). В конце 1958 года Уоллес уволился из компании и наконец осуществил свою заветную мечту – стал профессиональным ученым и преподавателем. Он поступил в докторантуру Колумбийского университета и начал писать диссертацию о социальных переменах в Уэстпорте, каковые исследовал, методично опрашивая его обитателей. Одновременно Уоллес вел курс «Динамика социального поведения» в Новой школе социологических исследований в Гринвич-Виллидже. «Я покончил с промышленностью», – с удовлетворением в голосе заявил он однажды, садясь с анкетами под мышкой в поезд, уходящий в Уэстпорт. В начале 1962 года он получил докторскую степень.

Приподнятое настроение бывших сотрудников отдела «Эдсел» обусловлено не только сохранением финансового благополучия; они обогатились и духовно. Все они – за исключением тех, кто по-прежнему работает на Ford (они предпочитают помалкивать), – говорят об этом с живостью и словоохотливостью товарищей по оружию, переживших славнейшую кампанию своей жизни. Самый страстный – Дойл. «Это был самый потрясающий период моей жизни, – сказал он в 1960 году одному посетителю. – Думаю, потому, что мне тогда пришлось невероятно много работать. Мы все вкалывали как черти. У нас была хорошая команда. Люди, занятые в “эдселе”, понимали: другого такого шанса у них не будет, а я люблю людей, умеющих принять вызов и взять на себя ответственность. Да, это чудесный опыт, несмотря на то что все закончилось неудачей. Мы стояли на верном пути! Когда я приехал в Европу незадолго до увольнения, то видел, что там ездят только на маленьких машинах, но у них тоже есть пробки, проблемы с парковкой и тоже случаются дорожно-транспортные происшествия. Зато попробуйте влезть в такси и вылезти, не ударившись головой о косяк. Попробуйте обойти Триумфальную арку так, чтобы вас не сбил один из этих карликов. Мелкие машинки долго не существуют. Я уверен, что американским водителям скоро надоедят ручные коробки передач и ограничение мощности. Маятник неизбежно качнется назад».

Уорнок, как и многие сотрудники, отвечавшие за связь с общественностью до него, утверждает, что на этой работе нажил себе вторую язву желудка. «Но я ее победил, – говорит он. – В “Эдселе” собралась великолепная команда. Хотелось бы мне посмотреть, что бы они смогли сделать, если бы у них был нужный товар в нужное время. Они могли бы принести компании миллионы, вот что я вам скажу! Эти два года моей жизни я не забуду никогда. Живая исто-

рия в действии. Она рассказывает многое об Америке 1950-х – о больших и, главное, почти сбывшихся надеждах».

Крэффи, босс великой, но несостоявшейся команды, готов под присягой свидетельствовать, что в разговорах его бывших подчиненных сквозит нечто большее, чем романтические воспоминания старых вояк. «Это была чудесная группа, работать было одно удовольствие, – свидетельствовал он. – Они действительно душой и телом были преданы делу. Мне всегда интересно работать с мотивированными людьми, а эти на самом деле были такими. Когда дела пошли наперекосяк, мои парни могли бы сожалеть о других, более выгодных и упущенных возможностях, но я никогда не слышал ни от одного из них ни слова жалобы. Я не удивлен, что теперь у них все хорошо. В промышленности иногда приходится набивать синяки и шишки, но главное – не сдаваться внутренне и не признавать поражения. Я люблю иногда с ними встречаться – с Гэйлом Уорноком и другими, – вспоминать смешные и печальные случаи...»

Не важно, скучают ли ребята из «эдсела», вспоминают ли о забавном или грустном, однако их работа в компании Ford заставляет о многом задуматься. Может быть, они скучают о свете рампы? О том, как сначала нежились в лучах славы, а потом ежились от стыда? Или это означает, что настало время, когда – как в елизаветинских драмах, но не в прежнем американском бизнесе – в поражении может быть больше величия, чем в победе?

3. Федеральный подоходный налог История и странности

I

Несомненно, действия и поступки многих преуспевающих и, по видимости, разумных американцев могут показаться неискушенному наблюдателю странными, чтобы не сказать безумными. Люди, унаследовавшие большие состояния, не скрывающие отрицательного отношения к правительству и государству в любых аспектах их деятельности, вдруг начинают лихо-радочно финансировать федеральное правительство и местные муниципалитеты, тратя на это немислимые суммы. Свадьбы между людьми богатыми и не очень почему-то отмечаются преимущественно в конце декабря и в течение января (правда, в меньшей степени). Некоторые исключительно успешные люди, особенно деятели искусств, услышав от юристов совет не пытаться заработать до конца года, скрупулезно ему следуют, даже получив его в мае или июне. Актеры и другие лица с высокими личными доходами внезапно становятся владельцами бетонных заводов, кегельбанов и коммутаторов, что, конечно, привносит определенное воодушевление в серые будни этих предприятий и учреждений. Кинематографисты, словно действуя по отлаженной схеме отречений и примирений, регулярно покидают родину, отправляясь в добровольное изгнание на чужбину, с тем чтобы пробыть там 18 месяцев, на 19-й воспылать ответной любовью к отечеству и вернуться в родные пенаты. Нефтяные инвесторы усеивают земли Техаса умозрительными нефтяными скважинами, идя на риск, несовместимый с деловым здравым смыслом. Бизнесмены, путешествующие исключительно самолетами, едущие только на такси и обедающие в дорогих ресторанах, вдруг начинают делать записи в блокнотах; если их спросить, они назовут блокноты дневниками, хотя ни один из них не наследует Сэмюэлю Пипсу или Филипу Хоуну²¹. Они просто записывают цены на повседневные товары. Владельцы и совладельцы предприятий уступают доли своим малым детям независимо от возраста; по крайней мере, в одном случае соглашение о партнерстве пришлось отложить до момента рождения партнера.

Видите ли, все эти странные действия напрямую связаны с различными положениями закона о федеральном подоходном налоге. Поскольку эти положения имеют отношение к рождению, бракам, работе, а также к образу жизни и месту проживания, постольку они дают представление об общественной значимости закона. Но, затрагивая в первую очередь интересы состоятельных людей, они не дают полного представления об экономическом эффекте. В типичном финансовом году (1964) было зарегистрировано 63 000 000 индивидуальных платежей. Неудивительно, что про закон о федеральном подоходном налоге часто говорят как про акт, в наибольшей степени затрагивающий большинство граждан. А поскольку сбор подоходного налога составляет почти три четверти валового дохода государства, то становится понятно, почему этот налог считают важнейшим средством пополнения государственной казны (из общей суммы 112 млрд долл., собранных за финансовый год, закончившийся 30 июня 1964 года, приблизительно 54,5 млрд – это средства из налогов на физических лиц, а 23,3 млрд – средства из налогов на доходы корпораций). «По мнению народа – это НАЛОГ», – писали профессора экономики Уильям Шульц и Лоуэлл Харрис в книге «American Public

²¹ Знаменитые авторы дневников. С. Пипс (1633–1703) – английский чиновник морского ведомства, вел дневник, в котором описана повседневная жизнь лондонцев периода Реставрации Стюартов. Ф. Хоун (1780–1851) – один из мэров Нью-Йорка, мемуарист и прекрасный рассказчик.

Finance». Писатель Дэвид Базелон считал: эффект подоходного налога настолько велик, что есть смысл говорить о возникновении в США двух типов финансов – до налогов и после. Как бы то ни было, нет пока ни одной корпорации, которая вела бы дела, не оглядываясь ежедневно на подоходный налог. Едва ли найдется хотя бы один человек из облагаемых налогом групп, который, пусть и не каждый день, не задумывался бы о нем. Можно вспомнить, сколько состояний было уничтожено и сколько репутаций испорчено из-за неисполнения этого закона. Один американец видел в Венеции медную табличку, прикрепленную к кружке для пожертвований на восстановление собора Святого Марка: «Освобождается от обложения федеральным налогом США».

По большей части внимание, уделяемое подоходному налогу, основано на предположении, что в нем нет ни логики, ни справедливости. Вероятно, самое распространенное и самое серьезное обвинение – что этот закон лжив по самой сути; доходы облагаются круто возрастающим прогрессивным налогом, а затем предоставляется масса лазеек, таким образом, что едва ли найдется человек – независимо от состояния, – платящий полную ставку налога. В 1960 году налогоплательщики с официально заявленными доходами от 200 до 500 тыс. долл. выплатили в виде налога по 44 % дохода. Те же, кто декларировал доходы свыше 1 млн долл. в год, тоже платили меньше 50 %, что почти совпадает с процентной ставкой налога для одинокого налогоплательщика, если его годовой доход составляет 42 тыс. долл. Еще одно обвинение, что подоходный налог – змий в американском Эдеме, предлагающий такие соблазнительные способы уклонения от уплаты, что каждый апрель практически вся страна отпадает от благодати. Есть целая школа критиков, утверждающих, что запутанность (основной статут, кодекс внутренних доходов, принятый в 1954 году, содержит больше тысячи страниц текста, а судебные регламенты и разъяснения – 17 000 страниц) налогового законодательства не только приводит к таким несуразностям, как производство железобетонных изделий под руководством актеров и не родившиеся деловые партнеры, но и к тому, что гражданин, как правило, не может самостоятельно разобраться в законах. Данная ситуация, утверждают критики, нарушает демократические права граждан, ведь только богатый человек может нанять юриста, способного легально минимизировать налоги.

В целом у закона о подоходном налоге нет защитников, хотя беспристрастные специалисты единодушны в том, что благодаря этому закону, действующему так долго, в стране происходит здоровое и справедливое перераспределение национального богатства. Почти все американцы хотят реформ подоходного налога. Однако как реформаторы они практически бессильны, и главная причина – головокружительная сложность проблемы, от одного упоминания о которой у многих людей попросту отказывают мозги. Кроме того, наличествует небольшая, хорошо информированная группа энергичных людей, получающих выгоды от налогового законодательства. Как любой налоговый закон, американский тоже обладает своего рода невосприимчивостью к реформам; те самые богатства, которые накапливаются благодаря использованию средств уклонения от налогов, используются для уничтожения этих средств. Эти эффекты вкупе с растущими расходами на оборону и другими государственными расходами (даже если не считать такие горячие войны, как во Вьетнаме) привели к возникновению двух настолько очевидных тенденций, что они приняли форму естественного политического закона: в Соединенных Штатах сравнительно легко поднять налоговую ставку и ввести в действие инструменты минимизации налогов и сравнительно тяжело снизить налоговые ставки и отменить инструменты минимизации налогов. Так, во всяком случае, казалось до 1964 года, когда естественный закон был демонстративно поставлен под сомнение законодательными инициативами, предложенными президентом Кеннеди и проведенными президентом Джонсоном. Согласно новому законодательству налоговые ставки для физических лиц были в два этапа изменены: минимальная снижена с 20 до 14 %, а максимальная – с 91 до 70 %. Максимальные налоги на доходы корпораций снизились с 52 до 48 %. Это самое значительное снижение

налогов за всю историю США. Тем не менее в остальном естественный закон остался непоколебимым. Надо, правда, отметить, что предложения, выдвинутые президентом Кеннеди, включали в себя значительные реформы, имевшие целью искоренение легальных способов ухода от налогов, но протесты зазвучали так громко, что сам Кеннеди был вынужден отказаться от большинства предложений, и ни одно из них так и не вступило в силу. Напротив, новый закон предусматривал расширение некоторых механизмов уклонения от налогов.

«Надо смотреть правде в глаза, Клайтус, мы живем в налоговой эре. Налоги теперь всюду», – говорил один адвокат другому в книге рассказов Окинклосса «Сила адвокатов»²², и второй адвокат, традиционалист, ничего не может возразить первому. Учитывая, что подоходный налог буквально пронизывает жизнь каждого американца, мы не можем не удивляться, что этот факт практически никак не отражен в художественной литературе США. Это белое пятно, возможно, появилось из-за того, что тема налогов лишена литературного изящества. Но дело, скорее, в том, что тема налогов вызывает слишком большое беспокойство: американцы добровольно ввергли себя в бездну и не могут вылезти по собственному желанию; их жизнь не слишком хороша, но и не слишком плоха, но на них постоянно давит нечто огромное, невыносимое и двусмысленное, не поддающееся воображению. Как такое вообще могло произойти?

Подоходный налог может быть по-настоящему эффективным только в промышленно развитой стране, где очень много людей получают жалование и заработную плату. История подоходного налога довольно коротка и проста. Универсальные налоги древности, как, например, тот, который привел Марию и Иосифа в Вифлеем перед самым рождением Иисуса, были всегда подушными. С каждого человека брали в виде налога некоторую фиксированную сумму. До XIX века были предприняты две важные попытки введения подоходного налога. Одна во Флоренции в XV, а вторая – во Франции в XVIII веке. Вообще говоря, обе попытки предприняты властью для того, чтобы обобрать подданных. По мнению Эдвина Зелигмана, выдающегося специалиста по истории подоходного налога, флорентийская попытка окончилась ничем из-за коррумпированности и неэффективности городской администрации. Во Франции XVIII века, выражаясь словами того же автора, «применение закона было насквозь разжедено злоупотреблениями» и подоходный налог выродился «в неравноправное и абсолютно произвольное обложение данью самых бедных и обездоленных классов». Эти злоупотребления, несомненно, отчасти спровоцировали волну насилия, вылившуюся во Французскую революцию. Ставка старорежимного налога, введенного Людовиком XIV в 1710 году, составила 10 %. Позднее эту цифру урезали вдвое, но было уже поздно; революционная власть уничтожила налог вместе с нарушителями. Имея перед глазами суровое предупреждение, Британия ввела подоходный налог в 1798 году, чтобы финансировать участие в революционных войнах во Франции, и это был, в некотором отношении, первый современный подоходный налог. Во-первых, он отличался подразделенными тарифами, изменяясь от нуля для годового дохода ниже 60 фунтов до 10 % для доходов 200 фунтов и выше. Во-вторых, это был сложный документ, состоявший из 124 разделов на 152 страницах. Закон мгновенно вызвал всеобщее недовольство и привел к появлению массы осуждающих его памфлетов. Один памфлетист, словно оглядываясь на древнее варварство из 2000 года, писал о сборщиках налогов прежних времен как о «безжалостных наемниках» и «зверях... грубость которых можно было объяснить лишь высокомерием и торжествующим невежеством». По этому закону собирали всего по 6 млн фунтов в год в течение трех лет, и в 1802 году, после заключения Амьенского договора, он был отменен, не в последнюю очередь из-за массового уклонения от уплаты подоходного налога. Однако уже в следующем году, когда Британское казначейство снова оказалось в затруднительном положении, парламент вновь ввел подоходный налог. Новый закон намного опередил свое время, так как

²² Луис Стантон Окинклосс (1917–2010) – американский писатель, автор романов о жизни высшего общества.

содержал правило удержания налога непосредственно из дохода или заработной платы. Вероятно, по этой причине он вызвал еще большую ненависть, чем прежний, хотя ставки нового налога уменьшились вдвое. На митинге протеста в Лондоне в июле 1803 года несколько ораторов выразили, по британским меркам, высшую степень враждебности к новому закону. Если такая мера необходима для спасения страны, говорили они, то – как это ни ужасно – пусть страна погибнет.

Тем не менее, несмотря на временные отступления и отмены, подоходный налог все же восторжествовал в Британии. Возможно, как и ко всему прочему, к нему надо было просто привыкнуть, ибо история его введения одна и та же практически во всех странах. В самом начале он вызывает резкое неприятие и энергичные протесты, но с каждым следующим годом позиции закона укрепляются, а голос оппозиции становится глуше и глуше. Британский закон о подоходном налоге был отменен после победы в битве при Ватерлоо, а затем, без всякого энтузиазма, снова принят в 1832 году. Десять лет спустя его горячим сторонником выступил сэр Роберт Пил, и с тех пор закон больше не отменяли. Основная ставка подоходного налога в Британии во второй половине XIX века колебалась от 5 до менее чем 1 %, а к 1913 году составляла всего 2,5 % с небольшим увеличением для очень высоких доходов. Американская идея высокого обложения больших доходов была в конце концов принята и в Британии, и к середине 1960-х годов самая высокая ставка налогообложения достигла 90 %.

Повсюду в мире – или, во всяком случае, в экономически развитой его части – страна за страной перенимали опыт Британии, в течение XIX века вводя у себя подоходный налог. Его ввели в послереволюционной Франции, но затем отменили, и страна во второй половине столетия некоторое время обходилась без него. В конечном итоге, однако, недостаток денег в казне стал невыносим, и налог вернули как подпорку французской экономики. Подоходный налог явился одним из первых, хотя и не самых сладких, плодов объединения Италии, в то время как в нескольких немецких землях, в 1871 году объединившихся в Германию, подоходный налог существовал и до объединения. К 1911 году его ввели в Австрии, Испании, Бельгии, Швеции, Норвегии, Дании, Швейцарии, Голландии, Греции, Люксембурге, Финляндии, Австралии, Новой Зеландии, Японии и Индии.

Что касается Соединенных Штатов, где огромные размеры собираемого подоходного налога и очевидная покорность налогоплательщиков – предмет зависти других государств, то здесь введение подоходного налога затянулось на много лет, так как власти всегда трепетно относились к соблюдению принятых законов. Верно, что уже в колониальные времена существовали системы налогообложения, отдаленно напоминавшие подоходный налог. Например, в Род-Айленде каждый гражданин одно время был обязан оценивать доходы и имущество десяти соседей. Эти отзывы служили основанием для установления размера налога, но столь несовершенные и дающие простор для злоупотребления системы не прижились. Первым, кто предложил ввести федеральный закон о подоходном налоге, стал министр финансов в правительстве президента Мэдисона Александр Даллас. Он выступил с предложением в 1814 году, но через несколько месяцев кончилась война 1812 года²³, и потребность правительства в доходах уменьшилась. Министр отказался от своего предложения так решительно, что вопрос этот не поднимали вплоть до Гражданской войны, когда законы о подоходном налоге приняли правительства и Союза, и Конфедерации. До 1900 года законы о подоходном налоге почти везде – за редким исключением – вводили под влиянием войны. Всеобщий подоходный налог всегда был и до недавнего времени оставался мерой военной и оборонительной. В июне 1862 года, озабоченный ростом государственного долга, увеличивавшегося со скоростью в 2 млн долл. в день, Конгресс неохотно принял закон о прогрессивном подоходном налоге с максимальной

²³ Имеется в виду англо-американская война 1812–1815 годов, так называемая «вторая война за независимость», в результате которой США получили статус суверенной державы.

ставкой 10 %. 1 июля президент Линкольн подписал этот закон вместе с законом об уголовном преследовании за многоженство (на следующий день акции на Нью-Йоркской фондовой бирже упали в цене, что, вероятно, не связано с законом о многоженстве).

«Мои доходы обложили налогом! Это поистине грандиозно! Никогда в жизни не чувствовал себя такой важной персоной», – писал Марк Твен в газете *Territorial Enterprise* после того, как заплатил свой первый подоходный налог за 1864 год – 36,82 долл., включая пеню в 3,12 долл. за несвоевременную уплату. Несмотря на то что очень немногие разделяли восторги Твена, закон продержался до 1872 года. Правда, за это время ставки были урезаны, а в сам закон постоянно вносили поправки, одна из которых – в 1865 году – предусматривала отмену прогрессивного обложения на том основании, что взимание 10 % с высоких доходов и меньшего процента с низких есть дискриминация по уровню благосостояния. Доходы от налога возросли с 2 млн долл. в 1863 году до 73 млн в 1866 году, а затем стали резко снижаться. В течение двух десятков лет, с начала 1870-х, даже мысль о подоходном налоге не посещала американские головы, если не считать редких случаев, когда популистские или социалистические агитаторы предлагали установить специальные налоги для городских богачей. Затем, в 1893 году, когда стало ясно, что страна опирается на безнадежно устаревшую налоговую систему, лежащую слишком легким бременем на бизнесменов и наемных работников, президент Кливленд предложил вернуться к подоходному налогу. Последовал всплеск ожесточенных протестов. Сенатор от Огайо Джон Шерман, отец антитрестовского закона Шермана, назвал это предложение «социализмом, коммунизмом и чертовщиной». Другой сенатор мрачно говорил о «профессорах с их книгами, социалистах с их происками... и анархистах с их бомбами». А в палате представителей один конгрессмен из Пенсильвании выложил карты на стол:

Подоходный налог! Настолько одиозный, что ни одна администрация не осмеливалась его вводить, разве что в военное время. Этот налог отвратителен как с нравственной, так и с экономической точки зрения. Такого налога не может быть в свободной стране. Это классовое законодательство. Вы хотите награждать нечестность и лжесвидетельство? Введение подоходного налога развратит людей. За ним последует тотальная слежка и доноительство. Потребуется орда чиновников с инквизиторскими полномочиями. Господин председатель, примите этот закон, и демократическая партия подпишет себе смертный приговор.

Предложение, вызвавшее столь сильное возмущение, заключалось в следующем: ввести единообразный 2 %-ный налог на доходы, превышающие 4000 долл. Оно стало законом в 1894 году. Демократическая партия уцелела, а новый закон – нет. Прежде чем вступить в силу, он был отвергнут Верховным судом на том основании, что он нарушает конституционное положение, запрещающее «прямые» налоги, если они не распределены по штатам пропорционально численности населения (любопытно, что возражение не возникло в связи с принятием закона о подоходном налоге во время Гражданской войны). Закон был задушен в пеленках, на этот раз на целых 15 лет. В 1909 году шагом, который один из авторитетов в налоговых делах по имени Джером Хеллерстайн назвал «одним из самых причудливых поворотов в политической истории Америки», усилиями республиканцев, непримиримых противников подоходного налога, была принята 16-я поправка к конституции, дававшая право Конгрессу взимать налоги, не распределяя их по штатам в зависимости от численности населения. Республиканцы предприняли этот маневр в полной уверенности, что такой закон никогда не будет ратифицирован штатами. К безмерному удивлению республиканцев, в 1913 году закон ратифицировали, и в конце того же года Конгресс ввел прогрессивный налог на физических лиц. Ставка повышалась с 1 до 7

%, вводилась плоская шкала налога²⁴ размером в 1 % на чистый доход корпораций. С тех пор подоходный налог в США не отменялся ни разу.

В целом подоплека подоходного налога с 1913 года – это история повышения ставок и одновременно введения особых условий, избавляющих богатых людей от необходимости выплат. Первый резкий скачок ставок подоходного налога имел место во время Первой мировой войны. Нижняя планка подоходного налога составляла 6 %, а верхняя, по которой облагались доходы свыше 1 млн долл. в год, – 77 %, то есть намного больше того, что прежние правительства извлекали из доходов любого уровня. Однако окончание войны и возврат к нормальной мирной жизни ознаменовали резкий поворот курса – теперь последовала эра низких налогов как для богатых, так и для бедных. Ставки налога снижались поэтапно до 1925 года, когда минимальная составляла 1,5 %, а максимальная – 25 %. Более того, подавляющее большинство наемных работников были вообще освобождены от уплаты каких бы то ни было налогов. Налогом облагались доходы одного лица, превышавшие 1500 долл., доходы супружеской пары, превышавшие 3500 долл., и доход, превышавший 400 долл., для иждивенца. И это еще не все, ибо в 1920-е годы начали появляться средства поощрения особых интересов, вызванных к жизни действием набравших силу политических течений. Первым важным шагом на этом пути, сделанным в 1922 году, стало установление налоговых льгот на прирост капитала; это означало, что деньги, приобретенные благодаря повышению стоимости инвестиций, облагались меньшим налогом, чем деньги, полученные за работу или оказание услуг. Этот порядок налогообложения сохранился в США. Потом, в 1926 году, появилась еще одна лазейка, вызвавшая зубовой скрежет у тех, кто не мог ею воспользоваться, – процентная налоговая скидка на истощение месторождения нефти. Эта скидка позволяла владельцу нефтяной скважины вычитать из суммы подлежащего обложению дохода 27,5 % на каждую скважину и вычитать этот процент каждый следующий год, даже если сумма вычета превышала стоимость скважины. Не знаю, были ли 1920-е годы золотым веком для всего американского народа, но для американских налогоплательщиков – совершенно точно да.

Великая депрессия и новый курс принесли с собой новое повышение налоговых ставок и отмену многих налоговых льгот, за которыми последовала поистине революционная эра в налогообложении доходов – эра Второй мировой войны. К 1936 году вследствие сильного роста государственных расходов ставки в верхней части шкалы прогрессивного налогообложения приблизительно удвоились по сравнению с концом 1920-х годов. Максимальный процент подоходного налога составил 79 %, а в нижней части шкалы суммы доходов физических лиц, не облагаемые налогом, были снижены до 1200 долл. в год (надо, правда, отметить, что в то время доходы большинства заводских рабочих не превышали 1200 долл.). В 1944 и 1945 годах минимальная ставка налога для физических лиц достигла исторического пика и составила 23 %, максимальное налогообложение высоких доходов – 94 %, а налоги на прибыли корпораций, медленно ползшие вверх после 1913 года, когда они составляли 1 %, достигли – для некоторых компаний – уровня 80 %. Но революционным в налогообложении военного времени было не рекордное повышение ставок для высоких доходов. В самом деле, в 1942 году, когда рост шел полным ходом, у налогоплательщиков с высокими доходами появились новые способы уменьшить налоговые выплаты. Также были привлечены старые способы, ибо период, в течение которого акции или другие активы надо было удерживать, чтобы получить выгоду от льготного налогообложения прироста капитала, был сокращен с полутора лет до полугода. Революционным фактором стало увеличение зарплат в промышленности и распространение подоходного налогообложения на наемных работников, что сделало их главными вкладчиками в доходы государства. Подоходный налог внезапно стал массовым.

²⁴ Единая шкала налогообложения, по которой налог взимается по единой ставке, несмотря на уровень дохода.

Такое положение вещей сохраняется и до сих пор. Налог на крупных и средних предпринимателей стал плоским, застыл на уровне 52 %, а ставки налога на физических лиц значительно не менялись с 1945 по 1964 год (то есть основные ставки не изменились значительно; были временные послабления с колебаниями ставок от 5 до 17 % в период с 1946 по 1950 год). До 1950 года ставка налога в зависимости от дохода изменялась от 20 до 91 %; во время войны в Корее ставки немного поднялись, но уже в 1954 году вернулись к прежнему уровню. В 1950 году появился еще один важный способ уменьшить налог – «ограниченный акционерный опцион», что позволило некоторым руководителям корпораций платить налоги с части доходов по низким ставкам налога на прирост капитала. Значительное изменение, скрытое за шкалой ставок, стало продолжением тенденции, возникшей во время войны: повысилась доля налоговой нагрузки, легшей на плечи групп со средними и низкими доходами. Как бы парадоксально это ни звучало, американский подоходный налог эволюционировал от низких ставок для высокодоходных групп населения до высоких ставок для групп со средними и низкими доходами. Взимание налогов во время Гражданской войны, затронувшее только 1 % населения, касалось исключительно богатых людей, и то же самое можно сказать и о сборах 1913 года. Даже в 1918 году, на высоте бюджетного дефицита, спровоцированного Первой мировой войной, налоговые декларации пришлось заполнять лишь 4 500 000 американцев – при общей численности населения в 100 000 000 человек. В 1933 году, в разгар Великой депрессии, налоги платили лишь 3 750 000 американцев, а в 1939 году, в стране с населением около 130 000 000 человек, элита, состоявшая из 700 000 налогоплательщиков, заплатила девять десятых всех налоговых сборов. Для сравнения можно указать, что в 1960 году 32 000 000 налогоплательщиков – приблизительно одна шестая часть населения – заплатили девять десятых всех налогов, что равно сумме 35,5 млрд долл. в сравнении с 1 млрд в 1939 году.

В 1911 году Зелигман писал, что история подоходного налогообложения представляет собой описание «эволюции перекладывания уплаты налогов на тех, кто способен платить». Интересно, что сказал бы Зелигман сейчас на основании американского опыта. Конечно, одна из причин того, что сейчас люди со средними доходами платят большую долю налогов, чем раньше, в том, что таких людей просто стало больше. Изменение социальных и экономических условий в стране – такой же важный фактор сдвига, как и изменение структуры самого подоходного налога. Остается, однако, вероятным, что подоходный налог 1913 года позволял изымать деньги у граждан с большим учетом их способности платить, чем современный подоходный налог.

Каковы бы ни были пороки нашего закона о подоходном налоге, он, несомненно, остается самым исполняемым законом о подоходном налоге в мире. Подоходный налог принят теперь повсеместно, от Востока до Запада и от полюса до полюса. Практически все новые государства, появившиеся на карте мира за последние несколько лет, приняли законы о подоходном налогообложении. Уолтер Даймонд, редактор бюллетеня *Foreign Tax&Trade Briefs*, как-то заметил: если еще в 1955 году он смог бы навскидку назвать пару десятков больших и малых стран, где не облагают налогом физических лиц, то в 1965 году такими странами оставались всего-навсего две британские колонии – Бермуды и Багамы, две крошечные республики Сан-Марино и Андорра, три нефтедобывающих эмирата – султанат Мускат и Оман, Кувейт и Катар, а также еще две весьма негостеприимные страны – Монако и Саудовская Аравия, где налогами облагаются доходы иностранцев, но не местных жителей. Даже в коммунистических странах существует подоходный налог, хотя там налоги составляют лишь малую часть всех поступлений в казну. В Советской России применяли разные налоговые ставки по отношению к разным слоям населения: владельцы торговых точек и священнослужители облагались максимальным налогом, писатели и художники – средним, а минимальные налоги платили рабочие. Доказательств высокой эффективности сбора налогов в США великое множество; например, на содержание

администрации и полиции тратится всего 44 цента из 100 долл., собранных в виде налогов. Для сравнения, в Канаде этот показатель выше в два раза, в Англии, Франции и Бельгии – в три раза и во много раз выше в других странах. Столь высокая эффективность американского налогообложения приводит в отчаяние иностранные ведомства сбора налогов. К концу срока своего пребывания в должности Мортимер Кэплин, бывший уполномоченным по государственным доходам с января 1961-го по июль 1964 года, провел консультации с ведущими налоговиками шести западноевропейских стран, где снова и снова слышал от коллег одни и те же вопросы: «Как вам удается это делать? Неужели людям нравится платить налоги?» Конечно, никому не нравится, но, как отвечал Кэплин, «у нас есть то, чего нет у европейцев». Одна из этих недоступных европейцам вещей – традиция. Американский подоходный налог возник и удержался не в результате попыток монархов наполнить сокровищницы за счет подданных, а в результате усилий избранного правительства собрать деньги во имя общих интересов. Один много повидавший специалист по налоговому праву недавно заметил по этому поводу: «В большинстве стран невозможны серьезные дискуссии по поводу подоходных налогов, потому что там их никто не принимает всерьез». Здесь к подоходному налогу относятся серьезно, и причина этого отчасти заключается во влиятельности и квалификации Налоговой службы США.

Несомненно, в США действительно появилась «орда чиновников», о которых с тревогой говорил пенсильванский конгрессмен в 1894 году. Наверняка найдутся люди, которые добавят: эти чиновники обладают инквизиторскими полномочиями, чего тоже опасался упомянутый конгрессмен. На начало 1965 года Налоговая служба США насчитывала приблизительно 56 000 сотрудников, включая 6000 налоговых полицейских и 12 000 налоговых агентов. Эти 18 000 имеют официальное право интересоваться происхождением каждого пенса доходов любого лица и темой разговора за дорогим обедом; вооруженные правом наказывать за налоговые преступления, они обладают поистине инквизиторскими полномочиями. Однако налоговая служба занимается не только сбором налогов, и некоторые виды ее деятельности свидетельствуют, что деспотическая власть применяется ею достаточно беспристрастно, если не сказать справедливо. Среди других видов деятельности можно назвать программу просвещения налогоплательщиков относительно шкалы налогообложения. Просветительская политика побуждает некоторых чиновников хвастать тем, что налоговая служба содержит самый большой в мире университет. В рамках этой программы налоговая служба выпускает десятки публикаций, содержащих разъяснения многих аспектов налогового законодательства, и гордится тем, что главная из них – ежегодно издаваемая брошюра в синей обложке под заголовком «Ваш федеральный подоходный налог», которую можно купить за 40 центов в любом киоске, – настолько популярна, что ее часто перепечатывают частные издательства, перепродающие ее непосвященным за доллар или дороже, не забывая при этом подчеркнуть, что это официальный правительственный документ (поскольку правительственные публикации не защищены авторским правом, такие перепечатки вполне легальны). Кроме того, налоговая служба ежегодно, в декабре, проводит курсы повышения квалификации для большого числа лиц, имеющих отношение к налогам, – бухгалтеров и юристов, – которых надо быстро подготовить к работе с налоговыми выплатами частных лиц и корпораций. Служба, помимо этого, издает элементарные руководства для бесплатного распространения во всех средних школах, желающих их получить, и, если верить словам одного чиновника, пару лет назад такое желание изъявили 85 % средних школ (вопрос о том, должны ли школьники зубрить налоговое законодательство, налоговая служба не комментирует). Больше того, в конце каждого налогового года представители службы регулярно выступают по телевидению с подсказками и рекомендациями. Американцы могут с гордостью сказать, что по большей части эти подсказки предостерегают налогоплательщиков от переплаты.

Осенью 1963 года налоговая служба сделала большой шаг вперед, еще повысив собираемость налогов. Она совершила подвиг, достойный Волка из «Красной Шапочки». Служба

ухитрилась представить этот шаг как жест бабушки, стремящейся помочь всем. Каждому налогоплательщику присвоили идентификационный (индивидуальный налоговый) номер, обычно совпадающий с номером в реестре социального страхования. Цель – устранение проблемы, созданной людьми, не заявляющими о своих доходах от корпоративных дивидендов, от процента по банковским вкладам или по облигациям. Эти увертки стоили министерству финансов сотен миллионов несобранных долларов. Но это еще не все. Когда налоговый номер представляется в декларации, это значит, что «вы удостоверяете полную уплату налога и любой возврат денег будет трактоваться в вашу пользу», объявил уполномоченный Кэплин на первой странице бланка налоговой декларации за 1964 год. После этого налоговая служба затеяла еще одно грандиозное мероприятие – введение системы автоматизации большей части процесса подсчета налоговых поступлений. Предусматривалось применение семи региональных компьютеров, собирающих и упорядочивающих данные, поступающие в главный вычислительный центр в Мартинсбурге. Электронную машину, способную выполнять четверть миллиона операций в секунду, уже – до того, как ее пустили в эксплуатацию, – называли Мартинсбургским чудовищем. В 1965 году полному аудиту подверглись от 4 до 5 миллионов налоговых платежей. Все платежи были проверены на наличие математических ошибок. Некоторая часть вычислительной работы была выполнена компьютерами, другая – людьми, однако к 1967 году, когда компьютерная система заработала на полную мощность, всю вычислительную работу сделала машина, что позволило освободить тысячи сотрудников налоговой службы и нагрузить их проведением подробного аудита платежей. Согласно публикации налоговой службы от 1963 года, уже тогда «емкость памяти компьютерной системы помогла налогоплательщикам, забывшим о взятых в предыдущие годы кредитах или не знающим о своих законных правах». Короче говоря, чудовище пообещало быть *дружелюбным*.

Если маска, которую налоговая служба явила стране в описанное время, несла на себе выражение сверхъестественной доброты, то отчасти это можно объяснить тем, что Кэплин, человек, руководивший ею все это время, – веселый экстраверт и прирожденный политик. Он сохранил влияние и после того, как в декабре 1964 года его преемником стал молодой вашингтонский адвокат Шелдон Коэн, непосредственно сменивший на этом посту временно исполнявшего обязанности сотрудника налоговой службы Бертрана Гардинга. Уйдя с должности уполномоченного по государственным доходам, Кэплин оставил и политику, на время вернулся к адвокатской практике в Вашингтоне и занялся преимущественно налоговыми проблемами бизнесменов. По общему мнению, Кэплин был лучшим уполномоченным по государственным доходам, по крайней мере, лучшим, чем оба его предшественника: вскоре после ухода в отставку один был осужден на два года тюрьмы за незаконное уклонение от уплаты подоходного налога, а второй стал критиковать все федеральные налоговые законы, как если бы бывший судья в бейсболе начал выступать за запрет этой игры. Среди заслуг Мортимера Кэплина, маленького, энергичного и красноречивого человека, выросшего в Нью-Йорке, бывшего профессора юридического факультета Виргинского университета, впоследствии уполномоченного по государственным доходам, на первом месте следует отметить отмену вознаграждения агентов налоговой службы процентом от собранной суммы. Кэплин придал высшему эшелону руководства налоговой службы ореол цельности и безупречности, а самому принципу налогообложения – абстрактную привлекательность. Сбор налогов обрел некоторое изящество; сам Кэплин называл эту политику новым направлением. Основной упор здесь делали на просвещении, призванном умножить ряды сознательных налогоплательщиков, а не на увлечении поиском и преследованием злостных нарушителей. В обращении, с которым Кэплин весной 1961 года обратился к сотрудникам, он писал: «Мы все должны понимать, что служба – не просто принуждение, направленное на выколачивание в бюджет лишних 2 млрд долл., выжимание еще 1 млрд из неучтенных счетов и на преследование нескольких сотен нарушителей. Наоборот,

служба призвана направлять деятельность огромной налоговой системы, основанной на самостоятельной оценке доходов налогоплательщиками и добровольной уплате налогов, обеспечивающей поступление в казну 90 млрд долл. Эту сумму можно сравнить с 3 млрд, которые мы получаем путем принуждения. Короче говоря, мы не можем забывать, что 97 % всех доходов поступают в виде добровольных платежей и только 3 % мы получаем в результате прямого принуждения. *Наша основная миссия в том, чтобы поощрять добровольную уплату, делая ее еще более эффективной...* Новое направление – это на самом деле смещение акцентов. *Но очень важное смещение». Вероятно, истинный дух нового направления лучше всего проявился в книге «Американский способ взимать налоги», изданной Лиллиан Дорис. Предисловие написал Мортимер Кэплин. В 1960-х годах ситуация выглядела так: «Это волнующая история о самой крупной и наиболее эффективной организации сбора налогов, какую когда-либо видел мир, история о Федеральной налоговой службе Соединенных Штатов Америки! – значилось на суперобложке. – Здесь вы найдете рассказ о поразительных событиях, ожесточенных законодательных сражениях, о преданных народу слугах, оставивших в XIX веке неизгладимый след в истории нашего государства. Вы испытаете трепет, читая о законодательных битвах, в которых едва не был уничтожен подоходный налог, и будете удивлены обширными планами ФНС на будущее. Вы увидите, как гигантские компьютеры, уже готовые в чертежах, невиданным доселе образом повлияют на систему сбора налогов и на жизнь множества американцев и американок!» Эти слова живо напоминают крики циркового зазывалы, заманивающего честную публику на публичную казнь.*

Вполне уместен вопрос, можно ли использовать лозунг нового направления о «добровольном подчинении» для адекватного описания системы сбора налогов, при которой три четверти налогов вычитают непосредственно из зарплаты, ФНС и Мартинсбургское чудовище отслеживают неосмотрительных уклонистов, а наказание за уклонение от уплаты – пятилетнее тюремное заключение и солидный денежный штраф. Похоже, однако, что самого Кэплина это нисколько не смущало. С неистощимым юмором он регулярно посещал национальные организации бизнесменов, бухгалтеров и юристов и во время встреч произносил застольные речи, нахваливая их за добровольное подчинение в прошлом, заклиная не оставлять усилий в будущем и уверяя, что ради благой цели можно и пострадать немного. «Мы неизменно стремимся к гуманизму налоговой администрации», – было написано на первой странице бланка налоговой декларации образца 1964 года, подписанной Кэплином. Он сам утверждал, что составил это обращение вместе с женой. «В нашей работе много юмора», – сказал он одному посетителю через несколько часов после встречи с членами вашингтонского клуба «Киванис» в отеле «Мэйфлауэр». Там Кэплин говорил: «В прошлом году исполнилось 15 лет со дня принятия поправки относительно подоходного налогообложения, но никто не подарил ФНС торт со свечами». Это можно было бы считать черным юмором висельника; предполагается, что такими шутками не балуются палачи.

Коэн, уполномоченный, преемник Кэплина, в середине 1968 года все еще занимавший эту должность, родился и вырос в Вашингтоне. В 1952 году он лучшим выпускником окончил юридический факультет Университета Джорджа Вашингтона. Следующие четыре года работал на низовых должностях в федеральной налоговой службе, после чего семь лет занимался в Вашингтоне адвокатской практикой, став в конце концов партнером в известной фирме Арнольда, Фортаса и Портера; в начале 1964 года вернулся в ФНС в качестве руководителя совета, а годом позже, в возрасте 37 лет, оказался самым молодым в истории уполномоченным по государственным доходам. Человек с коротко постриженными каштановыми волосами, честным взглядом и бесхитростными манерами, что еще больше подчеркивало его молодость, Коэн пришел из кабинета руководителя совета как чиновник, сумевший поднять репутацию совета как с общечеловеческой, так и с практической точки зрения. Он отвечал за административную реорганизацию, позволившую быстрее принимать решения, и за требование к ФНС,

чтобы та занимала одинаковую юридическую позицию в отношении налогоплательщиков в спорных случаях (например, чтобы ФНС не могла занимать одну позицию в трактовке положений закона в Филадельфии и противоположную позицию по тому же вопросу в Омахе). Это сочли победой принципиальности над жадностью государства. Приняв должность, Коэн заявил, что намерен продолжать политику Кэплина, делая упор на «добровольное подчинение», стремясь к согласию или, по крайней мере, к отсутствию раздоров в отношениях с налогоплательщиками. Коэн – человек не столь общительный, как Кэплин, и больше склонный к рефлексии, и эта особенность его характера повлияла, конечно, на стиль работы ФНС. Коэн проводил больше времени за рабочим столом, поручая застольные речи подчиненным. «Мортимер был мастер таких вещей, – сказал он в 1965 году. – Общественное мнение поддерживает налоговую службу во многом благодаря его усилиям. Мы хотим содействовать этой традиции, но без моего прямого участия. Я просто не сумею, я сделан из другого теста».

Часто звучало обвинение, что ведомство уполномоченного по государственным доходам имеет слишком большую власть. Однако это не совсем так. Уполномоченный не имеет права предлагать изменения ставок налога или инициировать иные изменения налогового законодательства – такие полномочия есть только у министра финансов, который может спросить совета у уполномоченного по государственным доходам, но может этого и не делать. А принимать новый закон о налогообложении – это, конечно, прерогатива конгресса и президента. Но налоговые законы, поскольку должны регулировать множество самых разнообразных ситуаций, по необходимости составляются в весьма общих выражениях, и уполномоченный по государственным доходам несет единоличную ответственность (она может быть оспорена только в суде) за постановления, поясняющие детали того или иного закона. Порой сами разъяснения оказываются несколько туманными, и кто в таких случаях сможет разъяснить смысл лучше, чем их автор, то есть сам уполномоченный? Так и получается, что почти каждое слово, сказанное с его уст – будь то за рабочим или за обеденным столом, – немедленно тиражируется пресс-службами налогового управления и доводится до сведения бухгалтеров и налоговых юристов, поглощающих его с жадностью, подчас не соответствующей значимости сказанного. Из-за этого многие смотрят на уполномоченного как на настоящего тирана. С ним не соглашались эксперты по налогам – как теоретики, так и практики. Джером Хеллерстайн, профессор права Нью-Йоркского университета и советник президента по налогам, считает: «Уполномоченному по государственным доходам предоставлено очень широкое поле деятельности, и его действия на самом деле могут повлиять на экономическое развитие страны и на благосостояние частных лиц и корпораций. Но, если бы у него не было этой свободы действий, это привело бы к окостенению системы и однозначной трактовке интерпретаций, и таким практикующим юристам в области налогообложения, как я, стало бы легче манипулировать законом к выгоде клиентов. Широта поля деятельности и свобода действий придают работе уполномоченного здоровую непредсказуемость».

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.