

Том Уэйнрайт



NARCO NOMICS

**ПРЕСТУПНЫЙ СИНДИКАТ
КАК УСПЕШНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

Популярная экономика

Том Уэйнрайт

**Narcconomics: Преступный синдикат
как успешная бизнес-модель**

«РИПОЛ Классик»

2018

УДК 334.75
ББК 65.29

Уэйнрайт Т.

Narconomics: Преступный синдикат как успешная бизнес-модель
/ Т. Уэйнрайт — «РИПОЛ Классик», 2018 — (Популярная экономика)

ISBN 978-5-521-00874-2

Том Уэйнрайт, редактор британского издания журнала «Экономист», в популярной форме рассказывает читателю, как работает бизнес-модель наркокартеля, о сходстве и различиях в ведении дел у владельцев, например, сети супермаркетов и у дельцов теневого рынка. Автор изучил особенности работы наркоиндустрии, ее уязвимые места и дает конкретные рекомендации по борьбе с ней.

УДК 334.75
ББК 65.29

ISBN 978-5-521-00874-2

© Уэйнрайт Т., 2018
© РИПОЛ Классик, 2018

Содержание

Введение	6
Глава 1	10
Глава 2	21
Глава 3	34
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Том Уэйнрайт

Narconomics: Преступный синдикат как успешная бизнес-модель

Жуликам и ворами все эти трюки давно известны, а порядочные люди должны узнать о них, чтобы уметь защитить свой дом от непрошенных гостей.

Даррелл Хафф «Как лгать при помощи статистики»

TOM WAINWRIGHT
Narconomics
How to run a drug cartel

Перевел с английского Г. Ю. Михайлов

© Wainwright T., 2018

© Михайлов Г. Ю., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Пальмира», АО «Т8 Издательские Технологии»,

2018

Введение

Корпорация «Картель»

«Дамы и господа, добро пожаловать в Сьюдад-Хуарес. Местное время – 8:00». Стояло прохладное ноябрьское утро, самолет международного рейса № 2283 только приземлился посреди пустыни. Один из пассажиров беспокойно нащупал небольшой сверток, спрятанный в носке, в очередной раз задаваясь вопросом, правильно ли он поступает. На первый взгляд Сьюдад-Хуарес (или просто Хуарес) ничем не примечательный небольшой пограничный город между Мексикой и Техасом, где днем палит солнце, а ночами стоит пронизывающий холод. Но на самом деле это главный транспортный хаб и шлюз на пути наркотиков, поступающих в США. Расположенный точно посередине между берегами Тихого и Атлантического океанов, город уже давно стал прибежищем наркоторговцев и контрабандистов. Здесь незаконно заработанные деньги тратятся на гоночные автомобили, кричащие безвкусные дома и пышные похороны. Щурясь от яркого солнца, взволнованный пассажир заметил военных в масках и камуфляжной форме на выходе. Но прибывший не был наркокурьером. Это был ваш покорный слуга.

В кабинке туалета терминала прибытия я достал из носка тот самый сверток. Внутри находился небольшой электронный прибор размером с зажигалку, с единственной кнопкой и светодиодом. Несколько дней тому назад в Мехико его мне вручил консультант отдела безопасности, слишком опасавшийся за меня, «наивного юного британца», который легко мог попасть в Хуаресе в переплет. Эти меры предосторожности не были формальными. Даже по официальной статистике город, в который я прилетел, побил все мировые рекорды по количеству убийств – все из-за смертельных игр в прятки наемных киллеров враждующих наркокартелей, после которых тела находили повсюду от колониального центра до ветхих трущоб. Местные газеты и выпуски телевизионных новостей пестрили сводками о новых диковинных способах расчленения, горах трупов и казнях среди бела дня. Но даже при полной гласности наиболее активные журналисты по традиции продолжали исчезать в багажниках автомобилей, обмотанные пластиковой пленкой. В Хуаресе нельзя рисковать, поэтому моей задачей будет – объяснял консультант, вручая мне устройство, – по прилету нажать на кнопку, дожидаться светового сигнала, и снова спрятать гаджет в носке. Мигание сигнала будет означать, что у службы есть возможность отследить мое местоположение – или, по крайней мере, моей ноги, случись нам путешествовать по отдельности.

Находясь в кабинке туалета, я аккуратно достал устройство и нажал на кнопку. Сигнала не последовало. Я запаниковал, и начал нажимать, давить, держать кнопку – словом, пытался оживить прибор всеми доступными способами, но все было тщетно. В конце концов, я сунул бесполезную вещь обратно в носок. Озираясь, я вышел на улицы Хуареса, один на один с этим жестоким и непредсказуемым городом.

* * *

Это история о приключениях не слишком храброго журналиста обычного делового издания, отправленного на сбор материала о самом необычном и жестоком бизнесе из всех.

Я приехал в Мексику в 2010 году, как раз когда правоохранительные органы развязали войну против наркобаронов, которые, вооружившись покрытыми золотом автоматами Калашникова, довели несколько штатов почти до анархии. Количество убийств в том году едва не превысило двадцать тысяч, что в пять раз больше, чем во всех странах Западной Европы, вме-

сте взятых¹. В следующем году эта цифра выросла еще больше. Разнообразие в новостях особо не было: каждую неделю обнаруживались новые факты коррупции среди полицейских, убийства представителей власти, кровавые боины между кланами наркокартелей. Это была настоящая война, и, очевидно, победителем из нее выходили наркотики.

Раньше, находясь в Европе или США, я уже писал о наркотиках с точки зрения потребителя. А теперь, прибыв в Латинскую Америку, передо мной предстали сами производители во всем их величии. Чем больше я писал о наркотрафике, тем больше я осознавал весь масштаб этой проблемы. Это был глобальный, хорошо организованный бизнес, с отлаженной системой разработки, производства, доставки и продажи товара более чем 250 млн потребителей, с ежегодной выручкой более 300 млрд долл. Если разместить его в рейтинге стран, то он попал бы в список сорока наиболее крупных экономик мира². Возможно, главы этих организаций думают о себе как о мрачных романтических героях, придумывая себе пугающие прозвища (как, например, «Эль Комениньос» – «пожиратель детей»). Однако при личном знакомстве своими жалобами или хвастовством они напоминали обыкновенных топ-менеджеров крупных компаний. Бывший глава одной из самых кровавых банд Сальвадора из-за тюремной решетки рассказал мне о колоссальной территории, которую контролируют его люди, и озвучил уже ставшую банальной новость об очередном межклановом перемирии с таким пафосом, как если бы он был генеральным директором какой-нибудь корпорации, заявляющим о грядущем слиянии с конкурентом. Этот крупный фермер родом из Боливии с энтузиазмом и гордостью успешного сельхозпредпринимателя описывал сорта и качество выращиваемой коки – сырья для изготовления кокаина, а потом плавно перешел к типичным бизнес-проблемам: как управлять персоналом, отслеживать и корректировать государственное регулирование, искать надежных поставщиков, выживать в конкурентной борьбе.

Что касается клиентов, то их запросы мало чем отличаются от потребителей других благ. Как и все остальные, они ищут отзывы, информацию, а также предпочитают отовариваться в интернете и даже требуют от производителей выполнения норм корпоративной социальной ответственности. Когда я покопался в «теневом интернете», где за биткойны анонимно можно приобрести наркотики и оружие, я наткнулся на продавца кристаллического метамфетамина, который был так же внимателен к моим запросам, как и его коллеги с «Amazon» (на самом деле, даже более внимателен). Чем больше я изучал отрасль наркоторговли, тем больше я задавался вопросом, возможно ли рассмотреть ее как обычный бизнес. В результате таких размышлений и появилась эта книга.

Первое, что я заметил, посмотрев на наркоиндустрию глазами экономиста, была вопиющая нереалистичность тех впечатляющих цифр, которые гордо озвучивают органы по борьбе с наркотрафиком. Вскоре после моего прибытия в Мексику, в Тихуане органы правопорядка провели крупнейшую за всю историю страны облаву: были сожжены 134 метрические тонны марихуаны, найденные полицией в шести грузовых контейнерах на окраине города. Товар был уже готов к отправке на экспорт, упакованный в 15 тыс. пакетов размером с мешки с песком, на которых были изображены животные, смайлы, кадры из мультсериала о Гомере Симпсоне и другие отличительные знаки, используемые для страновой идентификации. После того, как все пакеты были проверены, взвешены и сфотографированы, они были свалены в кучу, которую впоследствии облили бензином и подожгли. Пока толпа зевак смотрела на зарево, вооруженные солдаты следили за тем, чтобы случайные прохожие не попали под действие дурманящего дыма. Глава регионального подразделения Армии Мексики, генерал Альфонсо Дуарте

¹ Executive Secretariat of the National Public Security System. Reports of Incidence of Crime by Year, 2010 (на испанском языке) на <http://secretariadosecuro.gob.mx/incidencia-delictiva/incidencia-delictiva-fuero-comun.php>.

² Приведены округленные данные Управления ООН по наркотикам и преступности (здесь и далее UNODC). Также см. Time for Policy Change Against Crime, Not in Favor of Drugs. 2009 на <https://www.unodc.org/unodc/en/about-unodc/speeches/2009-03-11.html>.

Мухика, с гордостью заявил, что таким образом было уничтожено наркотических веществ на сумму 4,2 млрд песо, или 340 млн долл. Некоторые американские СМИ называли еще большую цифру – полмиллиона долларов, проведя расчет на основе прогнозируемой прибыли от продаж на территории США.

Даже руководствуясь здравым смыслом, можно понять, что они были далеки от истины. По всей видимости, расчеты генерала Дуарте строились на предположении о том, что в Мексике можно приобрести один грамм марихуаны за 3 долл. Умножив эту цифру на 100 тонн, можно получить суммарный итог всей партии как раз в 300 миллионов долларов. В США грамм марихуаны стоит дороже – около 5 долларов, из чего и получается расчетный уровень в 500 млн долл. Все это выглядит предельно логичным, даже с учетом грубого округления. Однако на самом деле логики в этом нет. Возьмем для примера еще один крайне популярный экспортный товар, производимый в Аргентине, – говядину. Порция говяжьего стейка в 200 граммов в ресторане на Манхэттене, обойдется вам в 50 долларов, или 25 центов за грамм. По рассуждениям генерала Дуарте, мясной бык весом в полтонны должен стоить, таким образом, более 100 тысяч долларов. Но где вы найдете такого быка? Его сперва нужно не просто вырастить, но и забить, нарезать, упаковать, доставить, замариновать, приправить и зажарить, и только тогда его стоимость достигнет 50 долларов за порцию. По этой причине ни один аналитик не сможет предсказать стоимость живого быка, пасущегося на пастбищах Аргентины, основываясь лишь на данных нью-йоркских ресторанов. Тем не менее, именно так в большинстве случаев и рассчитывается цена на героин, обнаруженный в Афганистане, или перехваченный где-нибудь в Колумбии кокаин. На практике, как и говядина, наркотики проходят множество этапов в цепочке создания стоимости прежде, чем будет сформирована их конечная потребительская цена. Так, один грамм марихуаны может быть и стоит 3 доллара в ночном клубе Мехико или 5 долларов в туалете американского колледжа, но, будучи спрятанной на складе в Тихуане и упакованной в тюки, она стоит куда меньше, ведь ей еще предстоит быть отправленной через границу, расфасованной на более мелкие партии и, наконец, попасть к своему покупателю. По наиболее реалистичным оценкам, оптовая цена марихуаны составляет порядка 80 долларов за килограмм или всего 8 центов за грамм³. Произведя расчет по такой цене, получим итоговую стоимость уничтоженного тайника в размере 10 миллионов долларов, а на практике и того меньше, ведь никто не сможет распродать даже по одному килограмму партию в целых 100 тонн. Облава в Тихуане произвела много шума, и правоохранные органы, без сомнения, подпортили жизнь наркокартелю. Но убытки в 340 миллионов долларов, о которых наперебой кричали все СМИ, – мираж: действительный ущерб производителей марихуаны не составил и 3 % от этой суммы.

Если только один случай со складом в Тихуане показывает столь впечатляющую разницу между озвучиваемыми и реальными данными, то насколько сильно отличается действительность наркоиндустрии от расхожих представлений о ней по другим аспектам, если подойти к ее изучению с позиции простейших законов экономики?

Взглянем на картели еще раз, и мы сможем обнаружить и другие схожие черты с обычным бизнесом. Колумбийские производители кокаина сохранили выручку путем усиления контроля над цепочками поставок, следуя ровно тем же принципам, что и «Wal-Mart». Мексиканские картели расширили сферу своего влияния на основе франчайзинга, как это в свое время сделал «McDonald's». Татуированные банды Сальвадора пришли к осознанию того, что союзы в бизнесе могут быть куда более эффективными, чем конкуренция. Карибская мафия использует тюрьмы как центры занятости, тем самым решая вопрос с нехваткой человеческих ресурсов. Подобно транснациональным корпорациям картели стали экспериментировать

³ Kilmer et al. B. Reducing Drug Trafficking Revenues and Violence in Mexico. RAND Corporation occasional paper. 2010. P. 19 на http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2010/RANDOP325.appendixes.pdf.

с офшорами, перенося свои риски в менее стабильные, а значит – более удобные страны. По достижению определенного масштаба они начинают придерживаться тактики диверсификации, как это принято в легальном бизнесе. И они, конечно, не гнушаются интернет-коммерцией, используя пример розничной торговли.

Изучение наркокартелей с точки зрения экономики и бизнес-аналитики может показаться бредовой идеей. Однако ложное восприятие устройства наркоиндустрии, одним из примеров которого являются выдуманные цифры (вспомним Тихуану), обрекает государства и дальше тратить силы и средства, не получая никакого результата. Только прямые расходы налогоплательщиков США на борьбу с наркотрафиком превышают 100 млрд долларов в год. Ежегодно полиция арестовывает около 1,7 млн чел., из них 250 тысяч отправляется в тюрьму⁴. А это расходы на зарплату полицейских, судей, охранников, техническое обеспечение, транспорт, содержание территорий и зданий исправительных учреждений и многое другое. В странах-производителях и посредниках наркоторговли, где тоже воюют с этой индустрией, нерезультативная вооруженная борьба с картелями лишь увеличивает число жертв. И Мексика находится по этому показателю далеко не на первом месте, во многих странах, лежащих на путях следования наркотрафика, тысячи людей гибнут ежегодно в попытках противостоять этому бизнесу.

Государства тратят колоссальные деньги на борьбу с наркобизнесом, но эффективно ли они их тратят? Возможно, чтобы качественнее бороться с этим злом, его следует более подробно изучить?

По мере исследования этого явления, я наткнулся на еще несколько сугубо экономических ошибок, которые допускают государственные органы во всех странах мира.

Во-первых, подавляющее число мер принимается по отношению к производителям, в то время теория подсказывает, что более эффективным было бы воздействие на спрос. Уменьшение объемов поставок приводит лишь к повышению цен, а не к снижению потребления наркотиков, из-за чего этот бизнес становится еще более прибыльным.

Во-вторых, большой ущерб наносит пагубная приверженность политике, дающей немедленный результат. Правительства предпочитают экономить на превентивных мерах, и только наращивают расходы на борьбу с последствиями. При дефиците бюджетных средств первым делом урезаются отчисления на реабилитацию заключенных, создание рабочих мест и лечение зависимостей, а вот расходы на поддержание органов правопорядка лишь продолжают расти.

В-третьих, несмотря на то что структура картелей глобальна, подвижна и адаптивна, неуверенные попытки их контроля предпринимаются пока только в региональном масштабе. Поэтому производители с легкостью ускользают от преследователей, меняя свое местоположение и пользуясь отсутствием координации в действиях отдельных стран. Наконец, наиболее важной проблемой является попытка приравнять запреты к контролю. Запреты на наркотики, которые на первый взгляд кажутся самой важной и разумной мерой, на деле делегируют управление многомиллиардной отраслью преступникам, причем в лице их самых дерзких и организованных представителей. Чем больше я изучал практику деятельности картелей, тем интереснее мне становилось, насколько сильно легализация может им навредить.

В последующих главах я постараюсь раскрыть эту идею. В общем смысле же она заключается в следующем: жизни людей и средства налогоплательщиков не будут потрачены напрасно, а действия картелей можно будет предсказывать куда точнее, если рассматривать их как обыкновенные транснациональные компании. Эта книга – не руководство к действию для наркобаронов, а инструкция по борьбе с ними.

⁴ Naim M. Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy. New York: Doubleday, 2005. P. 68.

Глава 1

Поставщики кокаина. «Эффект таракана» и 30 000 % прибыли

«Меня зовут Бин Ладен».

Это было в Ла Пасе, головокругительной и высокогорной столице Боливии. Одним весенним днем я, прячась от мелкого дождя, дожидался транспорта, который отвез бы меня в деревушку, затерянную где-то в Андах. Наконец, машина подъехала. Меня забирал выдавший виды «Ленд Крузер» темно-серого цвета с плохо наклеенной тонировкой на заднем стекле. Водитель тотчас выпрыгнул из автомобиля, чтобы представиться. «Меня здесь зовут Бин Ладен, главным образом – из-за этого, – сказал он, указывая на густую черную бороду, которая свисала ниже подбородка на добрых десять сантиметров. – А ты как раз и есть тот парень, который хочет посмотреть наши плантации, так?»

Да, это я. Именно здесь, в Андах, берет свое начало глобальный кокаиновый бизнес, приносящий своим владельцам около 90 млрд долл, ежегодной прибыли. Кокаин употребляют чуть ли не во всех странах мира, но почти весь он производится в трех латиноамериканских странах: Боливии, Колумбии или Перу. Наркотик, который либо нюхают, либо курят его кристаллическую форму – «крэк» – изготавливается из растения коки, неприхотливого куста, по большей части произрастающего у подножия Анд. Я приехал в Боливию для того, чтобы лично изучить процесс выращивания коки, а также лучше узнать хозяйственную сторону вопроса первой стадии жестокой, протяженной и поразительно прибыльной цепочки производства и поставки кокаина.

Я сел на заднее сиденье «тойоты» и все не мог решить, открыть ли мне окно и окончательно промокнуть под дождем, или оставить его закрытым, наслаждаясь удушливым запахом протекающей канистры с бензином, что лежала в багажнике. Было решено приоткрыть окно самую малость, а затем передвинуться на середину, чтобы не попасть под водяные брызги. Мы тронулись. Город и без того находится высоко в горах, но нам предстояло взобраться еще выше – до 4 тысяч метров над уровнем моря, и преодолеть горное плато Альтиплано, расположенное в три раза выше, чем, например, столица Непала Катманду в Гималаях. Мотор надсадно рычит на серпантине. Бин Ладен оказался не слишком общительным собеседником и большую часть времени напевал себе под нос какую-то песенку. Мы едем сквозь густой туман, который местами прореживается, открывая взгляду покрытые снегом вершины на другой стороне горной гряды.

В Боливии кока выращивается в основном в двух областях: Чапаре, влажный регион в центре страны, где объемы производства растения резко выросли в последние годы вслед за растущими темпами продаж наркотика, и Юнгас, жаркий лесной район, раскинувшийся на северо-восток от столицы, культивация коки в котором продолжается уже многие века. Мы направляемся к последнему. Чем дальше мы спускались по восточному склону горы, тем жарче становился воздух и тем разнообразнее становилась растительность: от мха и лишайника у вершины до папоротниковых зарослей к подножию. Я старался отвлечься от опасной и сильно пугающей трассы на Юнгас, разглядывая долину. Именуемая местными «камино де ла муерте» – или «дорога смерти» – она представляла собой узкую, усыпанную гравием колею, бегущую по склону горы, слева от которой вниз уходило ущелье глубиной в триста метров. Бин Ладен уверенно преодолевает на «Ленд Крузере» слепые повороты, проезжает сквозь небольшие водопады, а я в это время сижу, нервно вцепившись в ручку правой двери, готовый выпрыгнуть в любой момент, как только машина начнет сползать в бездну.

К счастью, этого не потребовалось. Спустя несколько часов пути, часть из которых пришлось потратить на расчистку небольшого завала, мы, наконец, прибыли на место. Может, всему виной жутковатая дорога, но скромная деревушка Тринидад Пампа, в которой население числом не более пяти тысяч человек обитает в жалких домах из шлакоблока и гофрированного железа, показалась мне настоящим раем на земле. Вдоль дороги вместо типично голой обочины росли банановые деревья. Крутые склоны гор на севере и юге деревни изрезаны небольшими уступами, или террасами, метровой высоты. А дальше, через ущелья, горные вершины исчезали в густой пелене облаков на фоне темно-синего неба. Стоял теплый вечер, и я вышел из машины, с удовольствием потянувшись и размяв затекшие конечности, а затем направился к плантации на окраине. Без сомнения, там росли именно кусты коки. Это были растения с нежными миндалевидными листьями на аккуратных стеблях и мощными корнями, прочно закрепившимися в красноватой почве. Так выглядит причина многомиллиардных доходов и тысяч смертей. На каждом из множества уступов, лестницей спускающихся вниз по склону, зеленело бесчисленное множество растений.

На перекрестке в центре города я встретился с Эдгаром Мармани, главой местного союза производителей коки, явившимся прямо с полей в покрытых грязью перчатках и сапогах. Союз нарко-фермеров? Почти в любой стране мира такая организация была бы признана незаконной, но только не в Боливии. Здесь, в отличие от других стран Латинской Америки, в отношении коки действует куда более мягкое законодательство. Лист использовался в хозяйстве еще задолго до прибытия сюда европейских колонизаторов. Некоторые добавляют его в чай, а иной раз и просто жуют как жвачку (в Боливии часто можно встретить рабочих, направляющихся по своим делам и жующих листья коки). В такой необработанной форме он производит лишь мягкий стимулирующий эффект, далекий от кокаина. Считается, что он помогает справиться с простудой, подавить голод и вылечить высотную болезнь – распространенные недуги на высокогорье. Во многих отелях гостям предлагается чай из коки. До недавнего времени такая традиция существовала даже в американском посольстве. За завтраком я тоже попробовал этот напиток, но мне он показался лишь немногим крепче обыкновенного зеленого чая. Каждый год правительство Боливии выдает ограниченное количество разрешений на использование определенных посевных площадей в целях выращивания коки.

Любимый напиток моего собеседника – Мармани – это, как ни странно, не кока, а Пепси. Мы расположились у входа в небольшую забегаловку и заказали ее на двоих. Беседу я начал с типичного вопроса о том, как же вырастить хорошую коку. «Сперва нужно подготовить „вачус“, – сказал он, указывая на террасы на склоне холма. – Каждая из них выкапывается на полметра и очищается от камней. Каждый член нашего союза владеет в среднем десятью террасами, а площади крупнейших собственников могут превышать целый акр. Благоприятная погода и плодородная почва Юнгаса позволяет фермерам собирать урожай по три раза в год. Именно по этой, чисто экономической причине здесь не выращивают кофе – сами деревья куда более прихотливые, и даже при лучшем раскладе в год можно получить только один урожай. Единственный сложный сезон – это сезон неурожая (июль, август и сентябрь), когда совсем нет дождей, и фермеры „эстамос одидос“ – испытывают большие трудности. После сбора листья высушиваются на солнце и собираются в тюки по 20 кг – „такие“. Затем их отвозят на рынок Вилья Фатима, что в Ла Пасе – в одну из двух точек во всей стране, где коку можно законно продать. Каждый грузовой автомобиль имеет соответствующую лицензию, на которой указан перевозимый тоннаж и место производства».

В Боливии фермеров коки не просто уважают – их восхваляют, ведь даже сам президент страны Эво Моралес – бывший «кокалеро», как здесь называют аграриев. Однажды он нарушил всевозможные законы и правила, привезя мешок коки на очередное заседание ООН, где демонстративно жевал листья, призывая своих коллег пересмотреть международные конвенции, ставящие растение вне закона. Этот прецедент был частью масштабной политики против

вмешательства западных стран в дела андских государств. В 2008 году Эво Моралес буквально прогнал американского посла вместе с представителями администрации по борьбе с наркотиками (DEA) из-за того, что они вмешались во внутренние дела Боливии. Несмотря на международные запреты, правительство страны по-прежнему поддерживает производителей разнообразной продукции на основе коки: от сладостей, выпечки и напитков до предметов гигиены. Управление отраслью осуществляет вице-министерство по делам коки, которое и устанавливает ограничения на ежегодные объемы культивации. Задача этого органа – добиться такого объема выращивания, чтобы его хватало на обеспечение обычных товаров, но, при этом, было недостаточно для производства наркотиков. Впрочем, эта система далеко не совершенна: по оценкам ООН, в 2014 году в Боливии насчитывалось порядка 20,4 тысяч гектар или 50,4 тысяч акров посевных площадей для коки, на которых возможно произвести около 33 тысяч тонн сухого листа. В том же году суммарный объем продаж на обоих легальных рынках составил 19,8 тысяч тонн, что на треть меньше расчетных объемов производства⁵. Очевидно, что остаток приходится на теневой сектор, а именно – на производство кокаина.

Именно из-за того, что картелям нужно сырье для производства наркотика, правительства нацелились на плантации, стремясь буквально зарубить бизнес на корню. С конца 1980-х годов при финансовой и практической поддержке со стороны США многие страны Латинской Америки направили свои усилия в борьбе с наркотрафиком на поиск и уничтожение незаконных ферм коки. С точки зрения экономики идея была проста: уменьшение объемов предложения приводит к дефициту продукта, что вызывает рост конечных цен. Но именно редкость и нехватка товара делает его дороже, как золото ценится больше серебра, а нефть – больше воды. Так, если множество людей хотят приобрести некий товар, но его было произведено недостаточно, приходится больше платить, чтобы получить желаемое. Правительства же посчитали, что если уменьшить объемы производства коки, то стоимость листа станет куда выше, что аналогичным образом повлияет на издержки производства кокаина. А растущие цены на кокаин, в свою очередь, отнимут желание приобретать его даже у потребителей в развитых странах. Равно как и в случае с недавним поражением болезнью какао-деревьев, которая привела к значительному увеличению цен на шоколад по всему миру и вынудила любителей сладкого временно отказаться от своих пристрастий, ожидалось, что последующий за уничтожением плантаций коки скачок цен на кокаин приведет к снижению спроса на него.

В Колумбии и Перу, у которых складываются более теплые, чем у Боливии отношения с США, подобные меры доведены до предела. Вооруженным силам обеих стран было приказано уничтожать даже намеки на произрастающую коку, в том числе в условиях горной местности, значительно осложняющей выполнение задачи. Для этого были привлечены средства легкой авиации, которые сканировали территорию в поисках тех самых кокаиновых террас. И хотя аграрии научились лучше прятать свои посевы, государство стало еще эффективнее их находить. Сегодня власти используют даже спутниковую фотографию: специалисты изучают снимки в поисках незаконных плантаций коки среди массы обыкновенных банановых и кофейных садов. После фоторазведки в отмеченные регионы направляется пехота для уничтожения найденных плантаций. В Колумбии проблему решили проще, распыляя над посевами ядовитые химикаты, однако от этого пострадали и законопослушные фермеры. В 2015 году такую практику пришлось прекратить: власти страны получили предупреждение от ВОЗ о возможном распространении раковых заболеваний.

На первый взгляд, кампания против коки оказалась чрезвычайно эффективной. За последние 20 лет в Боливии, Колумбии и Перу были уничтожены многие тысячи квадратных километров незаконных плантаций, и это число продолжает расти каждый год. Например, если

⁵ Plurinational State of Bolivia, Monitoring of Coca Cultivation 2014. UNODC. August 2015 (на испанском языке) на https://www.unodc.org/documents/bolivia/Informe_Monitoreo_Coca_2014/Bolivia_Informe_Monitoreo_Coca_2014.pdf.

в 1994 году было сожжено около 6 тысяч гектар посевных площадей коки⁶ то в 2014 году эта цифра превысила 120 тысяч гектар, большая часть из которых зачищалась вручную. Чтобы понять весь масштаб этой работы, представьте, что ежегодно вы четырнадцать раз пропалываете огород размером с Манхэттен (и при этом время от времени в вас стреляют). По самым приблизительным подсчетам ООН, на сегодня уничтожено более половины всех кустов коки, произрастающих в регионе Анд.

Для большинства других отраслей промышленности потеря 50 % производственных мощностей была бы невероятным потрясением. Однако рынок кокаина каким-то образом не просто смог выжить, но и восстановиться. Чем больше кустов коки власти сжигали и опрыскивали химикатами, тем больше новых саженцев размещали фермеры. В результате этого валовый объем производства почти не изменился. В 2000 году вслед за первым десятилетием активной войны с кокой, в южной Америке было успешно засажено новыми семенами более 220 тысяч гектар посевных площадей – примерно столько же, сколько и в 1990 году. Изредка отдельным странам удавалось на какое-то время вывести из строя кокаиновый бизнес. Например, в 1990 году в Перу было принято решение радикально сократить объемы легального производства. Однако картели быстро нашли другой источник сырья, вызвав небывалый бум культивации коки в Колумбии. Когда же власти этой страны удвоили свои усилия по борьбе с несанкционированными плантациями, те самые террасы вновь возникли в Перу. Аналитики из западных стран сравнивают подобную ситуацию с воздушным шаром: стоит сжать его в одном месте, он тут же надуется в другом. В Латинской Америке этот феномен называется более приземленным словом – «эффектом таракана». Преследование наркокартелей сродни выведению этих паразитов. Прогони их из одной комнаты, и они начнут размножаться в другой.

Сторонники тактики полного уничтожения, похоже, совершенно не замечают «эффекта таракана». Они по-прежнему уверены, что не обязательно полностью сводить на нет фермерство, а достаточно лишь сделать его менее рентабельным. Чтобы поддерживать прежние уровни производства в условиях столь жестких правительственных мер, фермерам нужно проводить за работой в полях куда больше времени, восстанавливая уничтоженные посевы. Из-за этого их издержки растут. В прошлом чуть ли не весь урожай коки мог быть использован для изготовления кокаина. А сегодня почти половина просто теряется после визитов вооруженных сил.

Но даже с учетом того, что для получения прежнего объема сырья приходится выращивать в два раза больше, картелям не пришлось увеличивать свои цены. В США один грамм чистого кокаина стоит порядка 180 долл, (в действительности средняя стоимость уличного кокаина составляет 90 долл., потому что он наполовину разбавлен прочими примесями)⁷. Даже будучи грубо округленной, именно такая цена и сохранялась на протяжении последних двадцати лет, несмотря на бесконечные операции по выведению, опрыскиванию и сжиганию плантаций коки. Причиной относительно стабильных цен в период производственных шоков может быть значительное снижение уровня спроса (несмотря на спад предложения, продукт приобретает еще меньшее число потребителей, а потому цена не растет). И все-таки не похоже, чтобы это был тот самый случай. С 1990-х годов число кокаиновой зависимости оставалось почти неизменным, то есть порядка 1,5–2 млн чел. В последние годы наблюдается значительный спад в объемах потребления наркотика в США, который, тем не менее, компенсируется аналогичным ростом в странах ЕС. ООН сообщает, что глобальный уровень спроса остается неизменным. Казалось бы, стабильность спроса и резкий спад предложения должны привести к ценовому скачку, но кокаин по-прежнему стоит столько же. Как же картелям удается обходить основные законы экономики?

⁶ World Drug Report 2006. UNODC. 2007 на <https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/WDR-2006.html>.

⁷ См. с. 75 на https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/ondcp/policy-and-research/2013_data_supplement_final2.pdf.

Чтобы это понять, давайте представим, что «Walmart» периодически сам нарушает логику законов спроса и предложения, как это делают наркобароны. Ежегодная прибыль крупнейшей в мире розничной сети составляет более 500 млрд. долл. Коммерческий успех «Walmart» строится на относительно стабильных ценах, в рамках которых компания работает с момента открытия первой точки продаж Бадом и Сэмом Уолтонами в 1962 году. На День благодарения в прошлом году в магазине можно было приобрести индейку по цене 40 центов за фунт, а набор из девяти тематических тарелок (к слову, совершенно безвкусных) за 1,59 долл.

Именно необыкновенно низкие цены сделали «Walmart» таким популярным. В то же время для фермеров и мелких производителей низкие цены – это зачастую большая проблема. Они жалуются на то, что «Walmart» и другие крупные сетевые магазины захватили столь большую долю рынка сельскохозяйственной продукции, что могут диктовать условия своим поставщикам. Всем известен феномен монополии, когда единственная компания является доминирующим поставщиком на рынке и поэтому способна менять цены так, как ей заблагорассудится. Те же, кто выступают против крупных ритейлеров, таких как «Walmart», обвиняют последних в «монопсонии», то есть приобретении статуса доминирующего потребителя (в пер. с греческого «монополия» означает «единственный продавец», а «монопсония» – «единственный покупатель»). Ровно таким же образом, как монополист диктует цены своим потребителям, которым ничего не остается, кроме как приобретать товары у него, монопсонист управляет ценами своих поставщиков, которым попросту некому больше продавать свои блага. Учитывая, что возможность контактов с широчайшей потребительской аудиторией открывается у поставщиков при сотрудничестве с «Walmart», розничная сеть стремится извлечь из этого максимальную выгоду, и потому жестко управляет условиями присутствия поставщиков на своих точках продаж. Исследование, проведенное журналом «Forbes», показало, что рентабельность продаж тех поставщиков, которые реализовывали свои товары через каналы «Walmart», была куда меньше чем у тех из них, которые старались обходить крупного ритейлера стороной. Сильнее всего эта разница видна на примере рынка одежды. Производители предметов гардероба, продававшие менее 10 % своей продукции через «Walmart», обеспечили себе среднюю рентабельность в 49 %, в то время как их коллеги, разместившие в розничных сетях более 20 % своих товаров, на выходе получили лишь 29 % рентабельности⁸. Для потребителей в частности и для всего национального хозяйства в целом выгодно подобное снижение цен и давление на поставщиков. Специалисты «McKinsey» пришли к выводу, что один только «Walmart» создал 12 % суммарного прироста эффективности американской экономики во второй половине 1990-х годов⁹. И все же это сильно осложняет жизнь самих поставщиков. Если год будет неурожайным, а производственные издержки повысятся, вы можете быть уверены в том, что удар на себя примут именно фермеры, а не магазины и их покупатели.

«Walmart» еще не вышел на рынок Колумбии, но наркоторговцы уже переняли его опыт в управлении цепочками поставок. Следует понимать, что картели похожи на крупные розничные сети куда больше, чем может показаться, и играют скорее роль покупателей, нежели производителей. Мы привыкли считать, что весь кокаиновый бизнес находится в руках картелей – от производства до сбыта – а вооруженные до зубов бандиты с любовью удобряют почву на своих плантациях в промежутках между перестрелками со своими конкурентами. На самом деле все несколько иначе. Сельскохозяйственная сторона кокаиновой отрасли как правило находится в руках обычных фермеров, вроде тех, с которыми я встретился в Тринидад Пампа. Поверьте, они с таким же рвением выращивали бы какао или бананы, если бы эти продукты давали такую

⁸ T. van Riper. The Wal-Mart Squeeze // Forbes. April 24, 2007 на <http://www.forbes.com/2007/04/23/walmart-suppliers-margins-lead-ctxtvr0423walmart.html>.

⁹ Fishman C. The Wal-Mart You Don't Know // Fast Company. December 2003 на <http://www.fastcompany.com/47593/walmart-you-dont-know>.

же прибыль. Картели же больше похожи на крупные супермаркеты, закупая сырье у фермеров, обрабатывая его, упаковывая и продавая своим покупателям.

Можно ли сказать, что латиноамериканские наркобароны такие же целеустремленные в вопросах управления своими поставщиками, как и менеджеры «Walmart»? Поиском ответа на этот вопрос занялись экономисты Джордж Галлего из Нью-Йоркского Университета и Даниэль Рико из Университета Мериленда. Сосредоточив внимание на Колумбии, ученые агрегировали данные властей о районах страны, подвергшихся кокаиновым чисткам как вручную, так и с помощью химикатов (за точными данными по последним нужно было обратиться к бортовым самописцам самолетов). Все эти сведения были соотнесены с данными ООН о ценах на лист коки в различных регионах страны. В результате удалось выявить степень влияния политики по уничтожению плантаций на цену поставщиков наркокартелей¹⁰.

Если бы стратегия по снижению объема предложения действительно сработала, то можно было бы наблюдать более значительный прирост цен в тех регионах, где было уничтожено больше плантаций коки. При прочих равных условиях, уменьшение поставок сырья означало бы, что картели вынуждены платить фермерам больше. Но ученые не обнаружили подобной взаимосвязи. Напротив, они пришли к выводу, что уничтожение ферм не привело к изменению цен ни на лист коки, ни на другие обработанные продукты, которые аграрии иногда продают картелям. Не поверив такому результату, исследователи еще раз провели все расчеты, но уже с разрывом в один год между чистками и продажей, предполагая, что существует временной лаг воздействия недостаточного предложения на конечные цены. И снова было обнаружено, что подобные меры властей почти не повлияли на стоимость оптовых цен поставщиков.

Тогда ученые предположили, что вооруженные группировки, контролирующие торговлю кокаином в Колумбии, похожи на монополии. В обычных рыночных условиях производители коки могли бы сотрудничать с тем картелем, который предлагает наилучшую цену. Это означает, что в условиях недостаточного предложения покупатели сырья готовы были бы заплатить за него куда больше, и цена последнего, таким образом, выросла. Однако в этом отношении обстановка в Колумбии ничем не отличается от любой другой страны, поскольку существует, как правило, только один наркокартель, который и управляет рынком. Эта организация становится единственным покупателем листа коки, получая возможность устанавливать свои цены на сырье, как это иногда делает «Walmart». Поэтому в случае любых неблагоприятных факторов – будь то чистки, неурожай или что-то другое – убытки нести будут только фермеры, но никак не картели. Как и любые ритейлеры, которые стараются оградить себя и своих клиентов от возможного повышения цен, картели переносят риски на аграриев для того, чтобы избежать повышения издержек. «Подобные шоки, таким образом, воздействуют исключительно на фермеров, так как их крупнейшие покупатели способны... сохранять цены на прежнем уровне», – заявляют Галлего и Рико.

Другими словами, дело вовсе не в низкой эффективности стратегии уничтожения, а в том, что ее воздействие направлено не на тех лиц. Как и «Walmart», картели обладают абсолютной властью над своими поставщиками. Она позволяет игнорировать любое ухудшение условий выращивания коки за счет бедных фермеров, которые в результате становятся еще беднее. Картель же, при этом, выходит сухим из воды, его прибыль и конечные потребительские цены остаются неизменными. «Мы все против этого», – говорит один фермер о государственной программе, предпочитающий оставаться инкогнито. «Мы все время боремся с властями, и все это уже порядком надоело». Он сообщил мне, что фактическое бездействие властей в отношении самой мафии вызывает недовольство простых фермеров. Неподалеку, на стене рядом

¹⁰ Gallego J., Rico D. Manual Eradication, Aerial Spray and Coca Prices in Colombia // Unpublished paper. 2012 на http://www.mamacoca.org/docsdebase/Fumigas/Daniel_Rico_GallegoJorge_Manual_Eradication_Aerial_Sparying_and_Coca_Prices_2012.pdf.

с целым полем проросшей коки виднеется белая табличка: «Культура конфискована и будет уничтожена». Ровно таким же образом власти обходятся с любыми незаконными посевами, вовсе не затрагивая сами картели, и лишь вынуждая фермеров нести колоссальные убытки. Объемы производства остаются по-прежнему высокими, цены – низкими, и кокаиновый бизнес процветает. Будь он законным, изворотливости его представителей в вопросах формирования цепочек поставок можно было бы даже позавидовать.

* * *

На плантации рядом с той забегаловкой, где мы с Эдгаром Мармани потягивали пепси, я заметил маленькие детские ручки, тянущиеся к верхним листьям кустов коки. В Тринидад Пампа дети работают на полях с шести лет, посещая занятия в школе лишь до обеда, а после него идут помогать своим родителям в посадке и сборе урожая. В деревушке совсем нет сиделок, и поэтому даже самые маленькие дети сопровождают своих родителей на работу, шатаются в зарослях или мирно дремлют на руках своих матерей. В других регионах Анд условия не лучше: по оценкам ООН, среднестатистический колумбийский фермер зарабатывает немногим более 2 долл, в день. Очевидная нищета фермеров никак не вяжется с образом зажиточных наркобаронов, которые могут похвастаться личным «Ferrari» в гараже или даже собственным зоопарком.

Можно ли каким-то образом заставить картели принимать на себя часть издержек? Корень зла монополии кроется в том, что у фермеров есть всего лишь один клиент-покупатель. Очевидно, что для решения этой проблемы необходимо усилить конкуренцию между покупателями коки и вынудить их отовариваться по рыночным ценам. Здесь есть только одна загвоздка: в большинстве стран кока нелегальна, а потому правительства никак не смогут увеличить количество субъектов спроса. Тогда была предпринята попытка взвинтить цены иначе. Фермерам предоставили альтернативные, законные источники дохода, призванные снизить их зависимость от наркокартелей.

Вместо того, чтобы орудовать кнутом чисток в тщетных попытках сделать культивацию коки менее привлекательной, власти предложили аграриям пряник в форме субсидий на выращивание других культур. Некоторые представительства европейских стран, в кулуарах отрицательно отзывающиеся о радикальных методах США, даже приняли участие в разработке проектов по развитию других отраслей сельского хозяйства в регионе Латинской Америки. Идея была проста. Если существует возможность сделать другие растительные культуры более привлекательными экономически, чем кока, то фермеры рационально должны переключиться именно на них. «Кокалерос» заинтересовались такой возможностью, и даже Эдгар Мармани, лидер местного аграрного союза, предпочел бы начать новое дело, если бы это не вышло ему в копеечку. «Птица, томаты, свинина – все это куда более прибыльно, чем кока, но и потребует больших вложений», – пожаловался он. Для решения проблемы нехватки капитала Европейский Союз предоставил средства и, среди прочего, спонсировал в Боливии проекты по стимулированию производства бананов, кофе и цитрусовых. Похожие меры принимались и в других странах с процветающим наркотическим хозяйством. Например, в Афганистане – крупнейшем мировом производителе опиума – аграриям предложили заменить мак на пшеницу и хлопок.

Существуют доказательства, что такой подход вполне жизнеспособен. В проведенном недавно исследовании Центра Глобального Развития (CGD) специалисты из Вашингтона попытались выяснить, чем руководствуются мексиканские фермеры, решая выращивать законные или незаконные культуры¹¹. Было решено сравнить основные виды продукции из обеих

¹¹ Dube O., Garcia-Ponce O., Thom K. From Maize to Haze: Agricultural Shocks and the Growth of the Mexican Drug Sector//

категорий, а именно марихуану и опиум с кукурузой. Сложно переоценить важность последней для Мексики, ведь потребление этого зернового жителями страны сродни наркозависимости. Кукуруза – это главный ингредиент тортильи, национального блюда, которой средне-статистический мексиканец съедает порядка девяноста килограмм в год! У мексиканцев даже есть поговорка: «Sin maíz, no hay país» («без кукурузы не было бы нашей страны»). На флаге союза изготовителей тортильи изображен суровый Центеотль, мстительный бог кукурузы, во имя которого было принесено немало кровавых жертв.

Однако, несмотря на весь патриотизм и практическую значимость, в последние годы кукуруза стала приносить куда меньше дохода из-за сильных рыночных колебаний, разоривших немало фермеров. Сразу после вступления в силу в 1994 году Североамериканского соглашения о зоне свободной торговли (НАФТА) цены на кукурузу резко упали, и в страну хлынули конкуренты из США. В периоды засухи, от которых сильнее всего страдают северные регионы страны, за дефицитом кукурузы обыкновенно следует скачок цен. Специалисты из CGD сопоставили эти колебания с данными о посевных площадях марихуаны и опиума. Быстро ли фермеры переключаются на выращивание наркокультур, когда кукуруза перестает быть выгодной?

Надо сказать, что довольно быстро. Когда в 1990-х годах рухнули цены на традиционные початки, мексиканские фермеры стали больше выращивать марихуану и опиумный мак. Исследование показало, что в сельскохозяйственных регионах страны спад цен на кукурузу на 59 % привел к росту культивации марихуаны на 8 %, а опиума – на 5 %. К счастью, с восстановлением прибыльности легального бизнеса в 2005 году на спад пошли уже объемы производства марихуаны. Впрочем, это можно объяснить иначе: легализация марихуаны в США отняла у мексиканцев стимулы к ее выращиванию (см. главу 10). А что касается опиумного мака, то объемы его культивации остались на высоком уровне, даже несмотря на нормализацию рынка кукурузы. И все же авторы исследования настаивают на том, что цены в значительной степени влияют на желание мексиканцев выращивать нелегальные культуры.

Иными словами, стоит лишь сделать томаты или птицу более выгодными для фермеров в Андах, то и они будут в меньшей степени ориентироваться на коку. Это и есть ключ к решению проблемы монополии. Если картель запрашивает слишком низкую цену на коку (марихуану, опиум и пр.), фермеры могут попросту переключиться на иную форму сельского хозяйства, например, на кукурузу, томаты и другие растительные культуры. В таком случае картелям потребуется раскошелиться, чтобы сохранить своих поставщиков.

Более многообещающей, чем радикальный подход, по праву считается альтернативная мягкая стратегия. В какой-то момент могло даже показаться, что борьба с картелями сдвинулась с мертвой точки. Впервые с начала века усилия стран в рамках жесткой и мягкой политики стали приносить свои плоды. В 2014 году посевные площади под коку составили 130 тысяч гектар, что на 40 % меньше, чем в 2000 году. Спустя долгие годы войны андских фермеров против DEA и армий трех стран, ситуация нормализовалась.

Но радость была преждевременной. Неожиданно для всех, команда исследователей ООН и правительства Колумбии пришли к ужасающему выводу. В 2006 году, спустя почти год напряженной выездной работы, ученые выяснили, что кокаиновый бизнес осуществил прорыв в зеленых технологиях. Если раньше считалось, что один гектар земли дает около 4,7 кг чистого кокаина в год, то теперь эта цифра выросла до 7,7 кг¹². Это значит, что каким-то образом производители кокаина повысили плодородность своих сельскохозяйственных угодий почти на 60 %, что ранее считалось попросту невозможным.

Center for Global Development. 2014 на <http://www.cgdev.org/sites/default/files/maize-haze-agricultural-shocks-growth-mexican-drug-sector0.pdf>.

¹² Recommended Methods for the Identification and Analysis of Cocaine in Seized Materials. UNODC. 2012 на http://www.unodc.org/documents/scientific/Cocaine_Manual_Rev_1.pdf.

Как же им это удалось? Чтобы выяснить это, я встретился с Цезарем Гедесом, главой представительства ООН в Боливии по борьбе с наркотиками. Несмотря на жесткое ежедневное давление, которое не может не оказывать подобная должность, Цезарь оказался жизнерадостным человеком, готовым в любой момент вскочить со своего места и, активно жестикулируя, объяснить ту или иную схему. «Картели непрерывно ищут пути совершенствования своего бизнеса», – говорит он. Процесс переработки листьев коки в наркотик постоянно дорабатывается «косинерос» – «поварами» – в их тайных лабораториях, расположенных глубоко в джунглях. Обычно процесс готовки состоит из двух этапов. Сперва из листьев готовят густую массу, которая называется основой кокаина. Для этого одну тонну сырья усушивают до 300 кг. Сухие листья затем мелко рубят и сдабривают ядовитой смесью химикатов: цемента, удобрений и бензина – что позволяет выделить кокаин из сырья. После этого следует фильтрация, чтобы очистить наркотик от примесей и отработанных листьев, а затем – варка. В результате получается примерно один килограмм основы. Чтобы из такой пасты получить гидрохлорид кокаина, как научно называется порошковый наркотик, в нее добавляют растворитель, например, ацетон, а также соляную кислоту. Получившееся в итоге вещество следует еще раз высушить и профильтровать, чтобы получить немногим менее килограмма чистого кокаина $C_{17}H_{21}NO_4$.

Эта рецептура не менялась бы еще долгие годы, если бы ученые из картелей не нащупали золотую жилу. Цезарь сообщил мне, что процесс готовки претерпел значительные изменения. Теперь производители используют новые химикаты-прекурсоры и более современное оборудование. Некоторые приемы просты, но гениальны. Например, вместо того, чтобы высушивать листья на солнце, теперь для этого используются печи. Для измельчения на вооружение были взяты садовые электропилы, позволяющие нашинковать сырье в одно мгновение. Сэкономить время на извлечение кокаина из листьев помогают доработанные стиральные машины, которые используются как примитивные центрифуги. Иногда все это лабораторное добро устанавливается на грузовики, которые непрерывно курсируют по джунглям, избегая обнаружения. По словам Цезаря, все это вкупе с применением новых веществ-прекурсоров позволило удвоить объемы производства кокаина в Боливии за три года.

Это значит, что роль страны в формировании цепи поставок также изменилась. Вместо того, чтобы отправлять пасту в Колумбию на переработку, боливийская мафия все больше использует для этого собственные мощности, а затем экспортирует в Бразилию для потребления и последующей пересылки в Европу (на сегодня Бразилия является вторым по величине рынком сбыта кокаина после США и абсолютным лидером по креку). «Контроль над этой частью цепочки поставок буквально озолотил боливийских наркоторговцев, потому что международная контрабанда – это главный источник прибыли для производителей наркотика, – говорит Цезарь. – Вот так, – улыбается он, пружинисто перепрыгивая через воображаемую границу, – цена на товар и удваивается». Повышение эффективности производства означает, что сохранять посевные площади, в общем-то, бесполезно. Согласно данным ООН, в 1990–2011 годах суммарная площадь используемой под коку земли сократилась на четверть. И в то же время, благодаря совершенствованию процесса производства, объемы изготовления кокаина выросли почти на треть.

* * *

Похоже, что совершенно невозможно вынудить латиноамериканские кокаиновые картели поднять цены на их наркотик. Уничтожение посевов вредит лишь фермерам, а мягкие меры, направленные на сокращение объема производства коки, сколь бы успешными они ни были, тут же компенсируются несложными технологическими улучшениями.

Но даже эти проблемы не так страшны по сравнению с фундаментальной неспособностью властей повлиять на цепочки поставок картелей. Обратим внимание на одно существенное

отличие мафии от крупных ритейлеров, таких как «Walmart», которые продают колоссальные объемы продукции со сравнительно невысокой рентабельностью. «Walmart» не заработал бы много на продаже тех тарелок ко Дню благодарения, которые сам закупает по 18 центов за штуку, если бы не совокупное количество наименований продаваемых им товаров. Он сбывает их столько, что с лихвой наверстывает прибыль. Наценка, конечно, отличается в разных магазинах, но в среднем большинство розничных торговцев устанавливают ее на уровне от 10 % до 100 % от оптовой цены. Может показаться, что это довольно большая доходность, но она меркнет по сравнению с темпами роста цены на кокаин по мере приближения наркотика к конечному потребителю. «Walmart» продает десятки тысяч товаров, а наркокартели только один.

Давайте взглянем на то, как меняется стоимость одного килограмма кокаина при его движении от Анд к Лос-Анджелесу. Чтобы приготовить такую партию, потребуется как минимум 350 кг сухих листьев коки. Ориентируясь на цены, представленные в исследовании Галлего и Рико, получим, что это обойдется в 385 долл. Как только сырье будет переработано в наркотик, стоимость его продажи на местном рынке, в Колумбии, составит 800 долл. Согласно данным, разработанным учеными Бо Килмером и Питером Рейтером из «RAND Corporation» (американский научно-исследовательский центр), на момент экспорта из Колумбии этот килограмм кокаина будет стоить уже 2,200 долл., а когда он прибудет в США, цена вырастет до 14,500 долл. После передачи дилерам среднего звена она составит 19,500 долл., а уличные пушеры продадут его за 78,500 долл. И даже эти поразительные цифры не всегда точно отражают норму прибыли в кокаиновой индустрии. На каждом из этих этапов торговцы и дилеры разбавляют наркотик разными примесями, чтобы нажиться еще больше. С учетом этого, цена одного килограмма чистого кокаина для конечного потребителя достигнет 122,000 долл.

Да, это по-настоящему огромная выручка. Конечно, не вся она формирует чистую прибыль, ведь тайные перевозки наркотиков по всему миру создают всевозможные сопутствующие издержки: от убийств конкурентов (см. следующую главу) до взяток. Именно разница между ценой листа коки на выходе с плантации и конечной розничной ценой – более 30 000 % – и объясняет неэффективность мер борьбы с наркотрафиком, направленных на поставщиков сырья. Представим, что власти латиноамериканских стран смогли найти способ увеличить цену закупки картелей у фермеров в три раза (будь то массированными чистками или посредством предоставления альтернативной занятости). Тогда расходы на приобретение достаточного количества листа коки для изготовления одного килограмма наркотика составят уже не 385 долл., а 1,155 долл. Теперь для ясности гипотетически предположим, что каждая копейка из этих возросших затрат переносится на потребителя. (Хотя это маловероятно, ведь картели попытаются переложить издержки на других участников цепи поставок, как в случае с фермерами.) Получается, что килограмм чистого кокаина обойдется потребителю на 770 долл, дороже, то есть 122,770 долл., а один грамм – 122,77 долл., то есть всего на 77 центов больше. Даже при достижении максимальной эффективности мер по увеличению стоимости наркотика, при лучшем раскладе рост цен составит всего 0,6 %. Выходит, что уничтожение плантаций – не слишком удачное применение для миллиардов долларов бюджетных средств.

Нельзя отрицать, что стремительный рост цен на кокаин по мере его движения в цепи поставок является доказательством жизнеспособности интервенций властей в деятельность субъектов предложения, во всяком случае, до определенной степени.

А всему виной правоохранительные органы, действия которых приводят к тому, что стоимость наркотика на момент его прибытия в порты ЕС или США намного превосходит даже аналогично крупную партию чистого золота. Вместе с тем, итоги последних чисток на плантациях показывают, что нарушение деятельности поставщиков как мера борьбы с наркотрафиком уже себя исчерпала. Правительства стран придерживаются рыночного подхода, как это было в случае с шоколадом: они полагают, что удорожание какао бобов приведет к соответствующему росту цен на шоколадные батончики. В действительности же наркоиндустрия больше похожа

на рынок предметов искусства, где минимальная стоимость расходных материалов несопоставима с высокой ценой готового изделия. Попытки вызвать подорожание кокаина путем воздействия на аграриев сродни ожиданиям того, что более дорогая краска сделает картину мастера значительно менее привлекательной для ценителей его искусства. Вряд ли именитый художник Герхард Рихтер стал бы сильно переживать за спрос на свои полотна стоимостью в 46 млн долл., если бы ему пришлось покупать краски в два или даже пять раз дороже. Точно так же, пока разнообразные управления по борьбе с наркотиками сосредотачивают свои усилия на наименее значимых в ценовом отношении стадиях производства кокаина, наркокартелям не придется беспокоиться за свои цепочки поставок.

Полномасштабные садовые работы вооруженных сил в Андах являются ярким примером неэффективной государственной политики. По большей части они приводят к усугублению проблемы бедности на селе, минимальные неудобства, доставляемые таким образом картелям, запросто компенсируются колоссальными прибылями, которые наркоторговцы извлекают из своего бизнеса. Уничтожение самих истоков наркоиндустрии может быть и покажется разумной мерой, но, с точки зрения экономики, это ее наименее уязвимая точка. Стоимость кокаина формируется в конце цепочки, и по-настоящему ценным этот товар становится только на подступах к границе США. Как вы узнаете из следующей главы, на данном этапе для картелей выгодно идти даже на вооруженный конфликт.

Глава 2

Конкуренция и сговоры: почему союзы лучше убийств

В одной из роскошных комнат президентского дворца Лос Пинос, что в Мехико, Фелипе Кальдерон размахивает кипой бумаг, на которых красуется тридцать семь угрюмых физиономий. На дворе стоял октябрь 2012 года, и господину Кальдерону оставалось всего шесть недель до истечения срока его президентских полномочий. В своем последнем интервью он попытался впечатлить меня успехами в борьбе против главных наркобаронов страны. Тридцать семь человек получили статус самых разыскиваемых преступников еще в 2009 году, когда информация о них впервые была опубликована в официальной государственной газете «*Diario Oficial de la Federation*». Одни фотографии похожи на тюремные снимки, другие – как если бы их вырезали из семейного альбома. Что удивило меня сильнее всего, так это черная линия, проведенная по диагонали на большинстве изображений.

«Главарь группировки „Лос-Сетас“ – Эль Талибан, – говорит президент Кальдерон, указывая на бородатого мужчину, на фотографии которого красуется штамп „арестован“. Большинство лиц, фигурирующих как члены крупнейшего картеля „Лос-Сетас“, уже вычеркнуто. „Эль Амарильо«(Желтый) заправляет делами „Лос-Сетас“ на юго-востоке страны. „Счастливчик« – лидер группировки в Веракрусе. Ла Ардилья (Белка) – считается одним из самых опасных и кровожадных убийц», – продолжает Кальдерон. На карточках двадцати пяти из тридцати семи человек присутствуют пометки: семнадцать арестованы, шестеро убиты полицией или армией, двое казнены (то есть убиты конкурентами). В июле 2013 года, спустя восемь месяцев после ухода президента Кальдерона, новый главарь группировки «Лос-Сетас» – Мигель Анхель Тревиньо – был задержан на техасской границе. В марте 2015 года силы федеральной полиции арестовали его брата Омара в роскошных апартаментах в пригороде Монтеррея.

Читателю может показаться, что планомерное устранение верхушки криминального мира может окончательно справиться с наркокартелями. На самом деле, этого не происходит. Во время правления Кальдерона объем контрабанды наркотиков через границу с США едва ли уменьшился, а число новых последователей нелегального бизнеса среди молодежи лишь возросло. Единственным заметным результатом его политики стал небывалый рост насилия. Еще в 2006 году Мексика была одной из самых безопасных латиноамериканских стран, ведь на 100 000 человек приходилось всего 10 убийств. Этот уровень был даже ниже, чем в большинстве американских штатов. В 2012 году количество смертей удвоилось, и президент Кальдерон покинул Лос Пинос как самый непопулярный лидер в современной истории Мексики. Теперь его изображают на карикатурах в военной форме не по размеру, стоящим посреди могил и черепов.

Как раз когда смертность в Мексике была на подъеме, в одной из ее стран-соседей сложилась диаметрально противоположная обстановка. Долгое время Сальвадор считался самым опасным государством, на фоне которого проблемы Мексики просто меркнут. Наводящие ужас «марас», или банды, знаменитые своими татуировками с головы до пят, каждый день совершали множество убийств по принципу «зуб за зуб» в сальвадорских трущобах. Но в 2012 году ситуация резко поменялась. Всего за несколько дней восторжествовал мир, количество убийств снизилось на две трети, и все благодаря редкому событию – два враждующих клана, «Мара Сальватруча» и «Квартал, 18», пришли к мирному соглашению. Две группировки, бывшие злейшими врагами, даже провели пресс-конференцию, заявив о том, что убийств больше не будет. В результате перемирия ежегодно удается сохранять более 2,000 жизней.

Мексиканские картели и сальвадорские марас работают в одном регионе, занимаются похожими видами деятельности и обнаруживают одинаковую готовность прибегнуть к наси-

лию. Почему же тогда всего за несколько лет банды Мексики стали предельно жестокими, в то время как в Сальвадоре убийства перестали быть популярными? На языке экономики это вопрос звучит так: почему один рынок продемонстрировал возрастание конкуренции, тогда как на другом появился феномен альянса?

* * *

Отправной точкой в войне против мексиканских картелей считается тот самый город Хуарес. Как и многие другие поселения, раскинувшиеся вдоль границы с США, Хуарес выглядит так, как будто его строили на скорую руку. По мексиканским стандартам он не так уж и беден. Некоторые бары и забегаловки в центре города, похоже, были пересажены прямиком из Техаса. Но на его пустынной окраине живут отчаянно бедные работяги, которые едва сводят концы с концами, собирая идущие на экспорт телевизоры и холодильники на близлежащей «макиладора» – фабрике конвейерного типа. На склоне горы, что к западу от города, видна крупная надпись: «Хуарес: Библия дает вам истину, читайте ее».

До недавнего времени, не знаю уж какими высшими силами, в городе царил мир и порядок. В обычное время в год убивали порядка 400 человек – не такая уж и большая цифра для бедного города с населением 1,5 млн человек, который граничит со страной, легализовавшей торговлю оружием. В 2008 году в криминальном мире Хуареса произошел всплеск насилия, в результате чего уже к лету 2011 года местные морги были буквально забиты трупами: ежемесячно здесь находили более 300 мертвых тел.

Все случаи имели почерк организованной преступности. Большинство жертв было убито крупнокалиберными пулями, выпущенными из «куэрно де чиво» – козлиного рога, как здесь принято называть Ак-47 за его изогнутый магазин. Многие не были местными: это были приезжие наемные убийцы либо их жертвы, незаметно избавиться от которых после похищения решали именно в Хуаресе. В какой-то момент ежемесячное число только неопознанных жертв подобралось к отметке в 50 человек. За время правления президента Кальдерона, бесследно исчезло более 25 000 человек, многие из которых впоследствии оказывались в едва успевающим расширяться морге Хуареса. Почти каждый день небольшая очередь выстраивается на входе в здание в надежде обнаружить пропавшего родственника.

Почему же мексиканские картели стали так отчаянно сражаться за неказистый Хуарес? На первый взгляд он не должен представлять для них особый интерес. С точки зрения производства наркотиков он едва ли полезен, ведь марихуана и опиум выращиваются в тысяче километров на юго-западе, на Сьерра-Мадре, а кока и вовсе отправляется из Южной Америки. Да и потребителей здесь не так много, в особенности по сравнению с крупными городами в США. И все же война в Хуаресе была настолько ожесточенной, что всего за несколько лет он получил статус самого опасного города в мире.

Хуарес важен для картелей как транспортный узел и канал входа на более крупные рынки. Управление по борьбе с наркотиками США (DEA), задачей которого является полное уничтожение наркоиндустрии, полагает, что около 70 % всех мексиканских наркотиков, попадающих в страну, пересекает границу в районе Хуареса. Большие объемы ненаркотической контрабанды просачивались через пустыню Чиуауа. Даже до кокаинового бума 1970-х Хуарес был излюбленным местом американских туристов, которые приезжали сюда на один день ради недорогой выпивки, бюджетного авторемонта, стоматологии, интимных услуг – словом, всего того, что дешевый мексиканский труд может производить по столь же невысоким ценам. Находясь в городе, сложно даже понять, где заканчивается Хуарес и начинается техасский Эль Пасо.

Чтобы задушить картели, правительства США и Мексики приложили максимум усилий, усложняя пересечение границы. В частности, после терактов 11 сентября на охрану американской границы было выделено еще больше полицейских (к всеобщему негодованию как законо-

послушных граждан, так и мошенников: «Полицейский – ау, *sabrón*¹³!» – возмутился бармен в Хуаресе, обвиняя Америку в том, что у него стало меньше посетителей). Обратная сторона медали подобного ужесточения – каждая точка входа для картелей стала еще более ценной. На границе между Мексикой и США, протянувшейся на три с лишним тысячи километров, есть всего 47 официальных таможенных постов, из которых шесть отличаются особенно высокой пропускной способностью. Если картель не сможет заполучить в свои руки один из таких постов, то ему не удастся снять сливки с крупнейшего в мире рынка потребителей наркотиков. Чтобы получать свою баснословную прибыль, картель должен владеть пропускным пунктом. И на это не жалеют денег.

Таким образом, конкуренция за каждый вход неимоверно высока. Хуарес – далеко не единственный приграничный город, который был наводнен ужасающим насилием. В последние годы ожесточенные столкновения между наркокартелями наблюдались и в таких городах, как Тихуана, Рейноса и Нуэво Ларедо. Самые высокие коэффициенты смертности в Мексике характерны для шести граничащих с США штатов. Соревноваться с ними в этом могут только крупные порты – Веракрус и Мичоакан, ценные для картелей по той же причине. Именно малое количество таких высокоэффективных шлюзов вынуждает наркоторговцев драться за контроль над ними не на жизнь, а на смерть.

И все же конкурентная среда всегда была более-менее стабильной. Почему же именно во время правления Кальдерона все так изменилось? Долгое время наркоторговля в Хуаресе была в руках «Карильо Фуэнтес Организасьон», которую чаще называли просто хуаресским картелем. В 1990-х годах лидером группировки был Амадо Карильо Фуэнтес по прозвищу «повелитель неба», коль скоро для импорта кокаина из Колумбии на вооружении у него был целый авиапарк. Словно по сюжету дурного кино, Амадо умер в 1997 году под ножом пластического хирурга во время операции по изменению внешности. Никто толком не знает, как и почему именно он скончался, но спустя несколько месяцев три оперировавших его доктора были найдены заживо забетонированными в бочках из-под нефти. Еще одним серьезным ударом для картеля было разоблачение контакта в правительстве. Хосе де Хесус Гутьеррес Ребольо был отставным армейским генералом, назначенным на должность руководителя Национального института по борьбе с наркотиками, что автоматически делало его царем мексиканской наркоторговли. Ребольо получал крупные суммы от хуаресского картеля все время, пока занимал свою должность (вероятно, вы уже слышали об этом из фильма «Траффик» 2000 года). Со смертью Амадо и после отставки Ребольо дела у банды пошли совсем плохо.

Их конкуренты быстро об этом прознали. Стабильные потоки бутлегерского алкоголя, текущие через Хуарес, делали город еще более лакомым куском, и все, что было нужно для его захвата, это наличие талантливого специалиста по корпоративным слияниям. Словно по заказу, одним зимним утром 2001 года дерзкий побег из тюрьмы совершает Хоакин Гусман, самый ловкий наркоторговец во всей Мексике. Коренастого Гусмана из синалоанского городка Сьерра Мадре неспроста прозвали «Эль Чапо» – коротышкой. Именно невысокий рост всего в пять с половиной футов и помог ему сбежать из тюрьмы, расположенной на окраине Мехико, в прачечной тележке. Поездка под грудой грязного тюремного белья не навредила репутации самого могущественного наркобарона Мексики и главаря крупнейшего в мире «синалоанского картеля». В рейтинге миллиардеров «Forbes» Эль Чапо занял шестидесятую строчку как один из наиболее влиятельных людей в мире (а вот Президент Кальдерон вообще не попал в этот список).

Выйдя на свободу, Эль Чапо решил прибрать к рукам осиротевший без Амадо Фуэнтеса Хуарес. Вот хроника последовавших смертей. В 2004 году на выходе из кинотеатра в Синалоа был убит Родольфо, младший из братьев Карильо Фуэнтес. В том же году в тюрьме было най-

¹³ Козел (прим. пер.).

дено тело Артуро Гусмана, брата Эль Чапо, что было расценено как акт возмездия. Спустя четыре относительно спокойных года неизвестные расстреляли одного из сыновей Эль Чапо – Эдгара Гусмана – в синалоанском торговом центре. Существует легенда, что на День матери, который отмечался через два дня после смерти Эдгара, в Хуаресе было не найти ни одной красной розы, потому что все они были выкуплены Эль Чапо в порыве глубокой скорби¹⁴. Еще через несколько месяцев в багажнике автомобиля обнаружили мертвую возлюбленную Эль Чапо, а на ее теле был вырезан символ враждебной банды. И вот тогда началась настоящая бойня.

Меня угораздило ступить на улицы Хуареса именно на пике вооруженных столкновений в 2011 году. Выйдя из аэропорта с блокнотом в руке и бесполезным устройством, болтающемся в моем носке, я встретился с Мигелем, информатором, который согласился покатасть меня по городу и все рассказать. Хотя я и привык в своих путешествиях пользоваться такси, но в этот раз меня предупредили, что местные «таксистас» часто по совместительству являются наблюдателями картелей, а потому мой товарищ и свел меня с Мигелем. Наличие собственного водителя казалось мне просто невероятной удачей до тех пор, пока тот не попросил меня подтолкнуть машину с парковки, потому что задняя передача была сломана. «Да, на этой колымаге будет не скрыться от погони», – подумал я, когда мы направились в город.

Как только мы въехали на скоростное шоссе, я поймал себя на мысли, что в Хуаресе что-то не так. В отличие от других мексиканских городов, где на каждом перекрестке кто-нибудь да продает еду, вееры, мухобойки и прочий скарб, местные улицы были пустынные. Даже с потеплением в течение дня окна автомобилей остаются закрытыми. Люди, похоже, из всех сил стараются вести машины предельно осторожно. В Мехико дорожное движение просто кошмарное: несколько лет назад там отменили экзамен на водительские права, потому что большинство экзаменаторов были настолько коррумпированы, что пройти испытание без взятки было почти невозможно. В Хуаресе водители же, напротив, вежливы и обходительны. Я поинтересовался у Мигеля, почему на светофорах он останавливается так далеко от впереди идущей машины. «А вдруг будут стрелять», – пожал он плечами. Киллеры чаще всего нападают на своих жертв на светофоре. Поэтому лишние пару метров до следующего авто могут решить вопрос жизни и смерти.

У меня была назначена встреча с профессором Уго Альмадой, специалистом по городской наркоиндустрии, изучившим ее как свои пять пальцев. Профессор устало опустился на мягкое сиденье в американского стиля закусочной «Барригас» («Сытый живот»), где мы заранее договорились побеседовать. «Наркотрафик словно река», – сказал он, изображая одной рукой ее течение, а другой – нарезая свою энчиладу. «Попробуй только построить дамбу и преградить ей путь, – рука с громким стуком опускается на стол, – и она разольется повсюду». Было ясно, что, как и многие другие мексиканцы, он раздражен тем, что Президент Кальдерон слишком буквально подошел к вопросу войны с наркотрафиком, при малейшей возможности решая проблему с помощью вооруженных сил, в результате чего она лишь сильнее усугубилась. Профессор Альмада нехотя признает более циничный подход к ведению этой «войны» в США. «Нам бы следовало взять с них пример. Торговля идет полным ходом, наркотики продолжают прибывать в страну, деньги отмываются – и все в целом спокойно. Но стоит одному козлу подставиться и убить стража порядка, на уши поднимут всю полицию, его отыщут и посадят лет на сорок, и вряд ли он сможет сбежать. Это негласное правило. А здесь, в Хуаресе, полицейские мрут как мухи».

Убийство полицейских имеет под собой сугубо экономическое основание, вот почему в Хуаресе это происходит с завидной частотой. В 2008 году первая вспышка агрессии началась после сообщения синалоанского картеля, который оставил послание на мемориале в честь

¹⁴ The apocryphal tale is dramatically recounted in «Fifty Thousand Red Roses», a narcocorrido, or narco-ballad, by Lupillo Rivera.

погибших офицеров. Небрежная надпись гласила: «Те, кто не верил». А под ней были нацарапаны имена четырех убитых полицейских. Далее было написано следующее: «Для тех, кто все еще не верит». И снова список, на сей раз из семнадцати еще живых. Вскоре после этого синалоанцы стали методично убивать их по одному. После первых шести убийств остальные были вынуждены бежать.

Все эти убийства не были случайны. Как и при проведении обычных сделок по корпоративным слияниям и поглощениям, сперва необходимо умяснить регулирующие органы, которые в случае с наркоиндустрией представлены силами полиции. Их работа – не давать бизнесу развиваться, а для того, чтобы они свою работу выполняли не так качественно, картели стараются уговорить их с помощью взяток и запугиваний. Вот тут-то Эль Чапо и прокололся. Хуаресский картель талантливо обхаживал органы правопорядка, и даже подмял под себя главу национального института по борьбе с наркотиками. Считалось, что местная полиция была полностью в его руках.

Городское правление же, обладающее высшими руководящими полномочиями, отчаянно это отрицало. Сидя в своем офисе-бункере неподалеку от техасской границы, сварливый мэр Хуареса, Эктор Мургия Лардисабаль, приходит в бешенство от моего вопроса о том, достаточно ли хорошо полиция справляется со своими обязанностями по контролю за наркотрафиком. «Куда лучше, чем в вашей „Ингландерра“», – парировал он, как бы невзначай поигрывая своим «Blackberry». И все же существует множество доказательств того, что местная полиция работает сообща с картелем. Например, бывший глава службы государственной безопасности при мэре Мургия был осужден в США после попытки дать взятку в размере 19,250 долл, таможенному инспектору, чтобы тот, в свою очередь, закрыл глаза на груженный полутонной марихуаны грузовик¹⁵. Выход на правоохранительные органы картель Хуареса осуществлял посредством организации «La Linea» («Линия»), члены которой были отставными и действующими офицерами местной полиции. Тесные связи полиции с хуаресским картелем завели Эль Чапо в тупик: полицейские приняли сторону местной мафии и оставались неподкупными для синалоанцев.

И что, в таком случае, обычно делает обычная компания, если регулирующие органы смешали все карты? С одной стороны, можно было бы попробовать обратиться к другой юрисдикции. Взять хотя бы знаменитую сделку по слиянию «General Electric» («GE») и «Honeywell» в 2000 году. К сущему кошмару для своих конкурентов, «GE» объявила о поглощении высокотехнологического конгломерата «Honeywell», который специализировался на производстве широчайшей номенклатуры товаров: от охранных сигнализаций до вертолетных компонентов. Американские власти дали «GE» добро. Но вот их конкуренты не согласились с подобным решением и обратились с жалобой в органы ЕС. По результатам анализа они пришли к противоположному решению: сделка приведет к нарушению условий свободной конкуренции. В частности, при слиянии с «GE» дочерние предприятия «Honeywell», производящие реактивные двигатели, могут образовать монополию на некоторых рынках. Так конкуренты «GE» смогли воспрепятствовать принятому в США решению путем обращения к аналогичному органу в другой юрисдикции.

Наркокартели тоже придерживаются такой практики. Не сумев убедить полицию Хуареса в состоятельности захвата синалоанцами местного рынка наркотиков, Эль Чапо обратился к другой структуре. К счастью для него, это стало возможным благодаря многоступенчатой правоохранительной системе. В Мексике у каждого из более чем двух тысяч органов местного самоуправления в подчинении находятся собственные силы полиции (во всяком случае, на бумаге, ведь практически в некоторых городах ее вообще нет). Кроме того, на уровне штатов

¹⁵ Ciudad Juarez Man Sentenced for Eight Years for Bribery/Drug Smuggling // US Immigration and Customs Enforcement news release. September 15, 2008 на <http://www.ice.gov/news/releases/ciudad-juarez-man-sentenced-8-years-briberydrug-smuggling>.

(которых в стране насчитывается 31) тоже есть полицейские силы прямого управления. Наконец, существует федеральная полиция – элитное подразделение, обладающее более совершенной техникой, оружием и подготовкой, и предназначенное для решения общегосударственных проблем. Ее штат, кстати, был значительно расширен за время правления Президента Кальдерона.

Так вот, Эль Чапо считал возможным пойти на сделку с федералами. Многие коррумпированные полицейские в Хуаресе уже давно работали на банду Карильо Фуэнтес, на откупе у которой были даже представители властей штата. Но вот федералы, не привязанные к конкретному городу, были куда более открыты к сотрудничеству.

В отношениях между двумя уровнями полицейских сложилась абсурдная ситуация. Каждая из сторон наперебой кричала о том, что другая находится в сговоре с одним из воюющих картелей, и зачастую обе оказывались правы. Силы городской полиции арестовали двух федералов, устроивших перестрелку в баре. Федералы обнаружили участников серии похищений, среди которых был и городской офицер. Вооруженные силы армии задержали городских полицейских по причине ношения ими несанкционированного оружия. Тут же остальные заявили о том, что прекращают патрулировать, потому что не хотят быть арестованными. В 2011 году произошел громкий скандал, новость о котором быстро разлетелась по всему миру: личный телохранитель мэра Мургия из числа городских сил был застрелен офицерами федеральной полиции.

Как США, которые возмутились позицией ЕС по сделке «GE» (по словам заместителя генерального прокурора, «это противоречит задачам антитрестовского законодательства»), власти Хуареса с досадой смотрели за тем, как «федералес» помогают синалоанцам захватывать город. Мэр Мургия в сердцах воскликнул, обращаясь к федералам: «Кто вы такие, чтобы здесь командовать?» После размещения в городе дополнительных федеральных сил в 2008 году вооруженное противостояние усилилось уже не только между картелями, но и между двумя группами полицейских.

Действия хуаресского картеля в ответ на угрозу поглощения были похожи на поведение обыкновенной коммерческой компании. В первую очередь, была развернута широкая PR-акция против агрессивного конкурента. По всему северо-западу Мексики стали появляться написанные от руки объявления «наркомантас» (буквально, «наркоплакаты») с призывом прогнать Эль Чапо. Плакаты гласили, что синалоанцы – это не просто наркоторговцы, но воры, насильники и чуть ли не агенты правительства.

Как любая другая компания, хуаресская мафия нуждалась в больших средствах для ведения войны. Традиционные поставщики уже находились во власти синалоанского картеля, и поэтому новым источником дохода стали вымогательство и шантаж.

Из местных предпринимателей буквально высасывали всю кровь, облагая их непомерными налогами. Жить в городе стало невозможно.

Центр города показался мне необычайно пустынным. Ресторан «Эль Пуэбло», на крыше которого красуются фигуры певцов-мариачи, сдается в аренду. По соседству с ним стоит отель «Оливия» с обвалившейся крышей словно после бомбежки. Я зашел в небольшой бар, чтобы узнать у его владельца об отношениях с мафией. Мои глаза постепенно привыкают к полумраку после палящего полуденного солнца. Внутри не было никого, не считая хозяина и нескольких скучающих проституток. По его словам, оплата дани обходится как еще один сотрудник. Ежедневно он платит 1500 песо, или около 120 долл. «А если оплата задерживается, то тебе начинают названивать с угрозами или того хуже». Скелеты сожженных зданий все время напоминают о том, что будет, если отказаться сотрудничать. Ни для кого нет исключений: все стекло в ритуальной лавке напротив пришлось заменить после визита коллекторов, а в еще один ресторан неподалеку даже закинули гранату.

Медленно, вязко, большой кровью Эль Чапо и его союзники начали одерживать верх. Помимо убийств городской полиции, они раздували слухи о том, что весь аппарат государственного обвинения штата работает на хуаресскую банду. Чтобы доказать это, синалоанцы похищают брата ушедшего на пенсию генерального прокурора и под страхом смерти записывают его «признание» в том, что он помогал картелю установить связи с властями. На видео, которое впоследствии было размещено на «YouTube», он называет имена нескольких госслужащих, в том числе офицера полицейской разведки, который вместе со своим братом (экз-боксером) был найден мертвым несколько недель тому назад. Хотите верьте, а хотите – нет, но поддельное признание позволило пошатнуть доверие местных властей к картелю, с которым они ранее сотрудничали. Решающим моментом в битве за Хуарес стал арест в 2011 году главы «Линии» Хуана Антонио Акосты, известного как «Эль Диего». После этого он признал, что участвовал в подготовке более полутора тысяч покушений. Количество убийств пошло на спад, как только Эль Чапо окончательно закрепился в городе, а сопротивление хуаресского картеля постепенно сошло на нет. За отсутствием прочих препятствий, синалоанское поглощение успешно завершилось.

Из-за многоступенчатой полицейской системы Мексики для проведения поглощений картели вынуждены согласовать свои действия с несколькими уровнями властей, из-за чего вооруженный конфликт сильно затягивается. Вот и Президент Кальдерон часто обращал внимание на то, что его федеральные полномочия перекрываются властями штатов и местным самоуправлением. Едва Хуарес успел оправиться от недавних потрясений, была осуществлена попытка захвата еще одного города – роскошного прибрежного курорта Акапулько, известного тем, что здесь располагается вилла Джона Уэйна, а молодая чета Клинтон в свое время проводила здесь медовый месяц. В крайнем раздражении от всего происходящего Кальдерон сказал, что проблему можно было бы решить, если бы местные власти сотрудничали с федеральными. «Лично я с удовольствием стал бы мэром Акапулько, мне очень нравится этот город, – продолжает он. – Но суть в том, что между городским правлением и властями штата есть еще пять тысяч полицейских, которыми оба хотят управлять. Ну а пока они разбираются в том, кто же будет это делать, кризис продолжается». Считается, что только за время правления Кальдерона этот кризис между картелями унес более 60 000 жизней.

Мексика стала беспокойным, мрачным местом. Страх не дает мне задерживаться на одном месте слишком долго. Наспех перекусывая в забегаловке с говорящим названием «Крестный отец» (как будто и без того недостаточно напоминаний о мафии), я спешу на следующую встречу. Вечером, когда мы уже возвращались в аэропорт, страстно желая завершить наше путешествие до наступления темноты, Мигель шепотом сообщил мне, что за нами может быть хвост. Мы сидим в тишине, а мимо проезжают автомобили федеральной полиции и армейские грузовики, из которых на нас устремлены немигающие взгляды сквозь прорези в масках. В сумерках мы добрались до терминала вылета. Расслабиться я смог только тогда, когда мой самолет взмыл в ночное небо. Я так и не узнал, преследовал ли нас кто-то, но во время каждой следующей поездки в Сьюдад-Хуарес, да и в другие приграничные города, меня не покидало гнетущее чувство того, что я ступил на чужую территорию. Даже в фешенебельных районах Мехико гул голосов стихает, когда напротив очередного ресторана останавливается дорогой спорткар, из которого выходит стильно одетый мужчина. Немногие города могут похвастаться такой же привлекательностью для картелей, как Хуарес, но каждый из них кому-то да принадлежит.

* * *

Так почему же в Сальвадоре все сложилось иначе? Как и Мексика, страна буквально кишит самого разного рода представителями криминального мира. Две главные уличные

банды, «марас», это «Мара Сальватруча» и «Квартал, 18», известная также как банда 18-й улицы. Обе группировки берут свое начало не из Сальвадора, а из тюрем и беднейших кварталов Калифорнии. Молодые сальвадорские иммигранты объединялись для самозащиты, ведения рэкета и наркоторговли. Банды фактически были реэкспортированы в Сальвадор при депортации. Молодые, безработные, с татуировками, а теперь еще и со связями в США и с опытом обращения с оружием, они привезли преступность и разбой в Центральную Америку, благодаря отсталости системы правоохранительных органов банды стали процветать как никогда. По приблизительным оценкам, количество членов группировок в регионе составляет около 70 000 человек¹⁶, примерно столько же, сколько сотрудников «General Motors» работает в США¹⁷. В группе Центральноамериканских стран с общим населением всего в 40 млн это внушительная сила.

Я захотел узнать больше о том, как же устроены эти транснациональные корпорации. Карлос Мохика Лечуга, лидер банды 18-й улицы, любезно согласился ответить на мои вопросы. Мохика управляет своим бизнесом из-за решетки тюрьмы Кохуте-пеке, больше похожей на крепость. Тюрьма расположена в часе езды от Сан-Сальвадора, столицы республики Эль Сальвадор. Раньше это было величественное здание, но теперь сквозь решетки на окнах, грубо вмонтированных в каменный фасад, видно, как свет пробивается через жалкое подобие крыши. Солдаты в масках патрулируют периметр здания или стоят у примитивных заграждений из мешков с песком, лениво наводя автоматы на любого, кто подойдет слишком близко. Мы были почти в центре города, но даже здесь у меня не ловила мобильная связь. Утомленный жарой продавец «пупусас», жареной закуски из кукурузы, которой и славится Сальвадор, объяснил мне, что дело в глушилках, которые не дают арестантам просто так сделать телефонный звонок. Он ткнул пальцем вниз по дороге, где связь снова оживала, и я заметил компанию местных, размахивающих телефонами в попытке поймать сигнал.

В тюрьме меня все равно попросили сдать телефон и все остальные вещи, разрешив оставить только блокнот, ручку и диктофон. В сопровождении вооруженной охраны я прошел через просторный двор прямоком в камеру размером со школьный кабинет, которая была абсолютно пустой, не считая пары стульев. Затем ввели сеньора Мохику. На нем надеты наручники, но это, пожалуй, единственное неудобство, которое он вынужден испытывать, отбывая свой срок. Гардеробу титулованного арестанта можно позавидовать: синяя баскетбольная футболка, белоснежные шорты и пара стильных кроссовок «Reebok». Вся одежда выглядит совершенно новой, словно только сошла с прилавка магазина. Лысину умудренного опытом наркоторговца скрывает черная бейсболка, спереди на которой вышито число «18», а сбоку – его прозвище – «Viejo Lin» («Старик Лин»). Тело с головы до пят покрыто татуировками. На шее крупный рисунок – «100 % 18-й». Изображение на правой руке искажено длинным шрамом, тянущимся от самого плеча. У левого глаза нарисована слеза, а кепка частично скрывает три строки, выбитые на лбу: «En Memoria De Mi Madre» («в память о моей матери»).

Большинство членов банды – это молодые люди, а все потому, что шансы дожить до старости, работая на «марас», совсем невелики. На 2009 год коэффициент смертности в Сальвадоре был равен 71 на каждые 100 000 человек, из-за чего страна была названа ООН самой смертельно опасной в мире. В пересчете на жизнь среднестатистического человека, вероятность быть убитым в этой стране составляет примерно 10 %. И это только среднее значение. Для бедного населения и членов банд оно куда выше.

¹⁶ Dudley S. S. Drug Trafficking Organizations in Central America: Transportistas, Mexican Cartels and Maras. Wilson Center. 2010 на [http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Chapter %202 %20Drug %20Trafficking %20Organizations %20in %2 °Central %20America %20Transportistas, %20Mexican %2 °Cartels %20and %20 Maras.pdf](http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Chapter%202%20Drug%20Trafficking%20Organizations%20in%20Central%20America%20Transportistas,%20Mexican%20Cartels%20and%20Maras.pdf).

¹⁷ US Securities and Exchange Commission см. С. 15 на [http://www.sec.gov/Archives/ edgar/ data/1467858/000146785812000014/gm201110k.htm#s8EF7834BE4E777188CAFI031CB3 °C168](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1467858/000146785812000014/gm201110k.htm#s8EF7834BE4E777188CAFI031CB3 °C168).

Поэтому Старик Лин своего рода долгожитель. На мой вопрос о возрасте его лицо на мгновение исказилось ироничной гримасой, но затем вернулось к привычному ничего не выражающему состоянию. «Мне 25. Шучу, на самом деле мне 50». Скорее всего остаток своих дней он проведет за решеткой за то, что обезглавил двух девочек-подростков, встречавшихся с членами «Мара Сальватруча» (позже из газет я узнал, что, вероятно, их еще и пытали машинкой для натирки полов). Как и большинство своих коллег, Старик Лин вошел в банду еще в Лос-Анджелесе в возрасте 21 года. Сегодня он лишь обладатель утробного прокуренного голоса, да бледно-серой кожи, которая достается всем обитателям тюрьмы.

Компания Старики Лина предпочитает несколько иные бизнес-стратегии, нежели его мексиканские коллеги. В марте 2012 года «Квартал, 18» пошел на перемирие со своим злейшим врагом – «Сальватруча». Старик Лин и его конкурент, гангстер американского происхождения Эдсон Закари Юфемия, договорились, что члены их банд будут в дальнейшем стараться избегать взаимных убийств. «Решение было принято после долгих размышлений, – Лин переключился в режим генерального директора. – Жестокость окончательно себя исчерпала. Теперь мы готовы жить вместе, как братья. Война банд в 1990-х унесла жизни более 50 000 человек. Тюрьмы оказались заполнены молодежью, и не все из них были осуждены по справедливости. Пострадали наши семьи, страна оказалась поделена на сферы влияния». В трущобах Сальвадора достаточно лишь ступить шаг на чужую территорию, и это будет поводом для убийства. Сколько же территории находится в руках «Квартала, 18»? Он наградил меня еще одной полуулыбкой: «Bastante. Достаточно много».

Раздел территории и система секторов частично объясняет, почему мирное соглашение оказалось жизнеспособным в Сальвадоре, а в Мексике – нет. Цель такого сговора, будь то между наркокартелями или обычными фирмами, состоит в том, чтобы превратить стихийную конкуренцию на крупном рынке в серию небольших монополий. Давайте представим, что в какой-нибудь стране есть всего две телефонные компании. Если они будут соперничать на территории всей страны, то рынок завоюет та, которая будет предлагать более качественные услуги по более низкой цене. Но в таком случае ни одна из компаний не будет получать высокую прибыль. А вот если же они договорятся (читай: вступят в сговор) о том, что одна из них будет обслуживать, например, города на севере, а другая – на юге, то каждая из них по сути станет региональной монополией, которая сможет продавать некачественные услуги по высоким ценам. Вот почему в большинстве стран это запрещено. Компании, занятые нелегальным бизнесом, конечно не станут особо стремиться соответствовать антитрестовскому законодательству, вот почему сговоры и соглашения между картелями это вполне обычная практика.

Несмотря на экономическую целесообразность, мексиканским картелям не удалось таким путем поделить рынки. Крупнейшие пограничные шлюзы и портовые хабы у картелей на вес золота, а с учетом того, что на один лишь Хуарес приходится более 70 % всей торговли, о «справедливом» разделе не может быть и речи. В случае с сальвадорскими «марас», ситуация сложилась иначе. Хотя на международном уровне их обороты весьма скромны, но основной объем деятельности приходится на внутренние рынки, среди которых особое значение играет наркоторговля и рэкет. Местный рынок значительно легче поддается разделу на сферы влияния. В условиях свободной конкуренции Старику Лину и его противнику пришлось бы постоянно снижать цены на наркотики, и все более мягко заниматься вымогательством (или наоборот, все более жестко, из-за чего выбывание целевой аудитории стало бы происходить куда быстрее). Разделив же страну на две части, они могут спокойно задирать цены и не бояться за эффективность своего рэкета, тем самым значительно снизив издержки, характерные для ситуации с непосредственным противостоянием.

Сговор произвел небывалый эффект. Всего за одни сутки смертность в стране – мировом лидере по уровню жестокости снизилась на треть, и жить в Сальвадоре стало даже менее опасно, чем в соседней Бразилии. А к концу 2011 года количество убийств в Сан Сальвадоре

стало ниже, чем в калифорнийском Окленде. Старик Лин уже не на шутку разошелся в своей импровизированной рекламной акции, сообщив, что сговор преследовал лишь одну цель – восстановление количества молодежи в стране. «Слушай, мы всего-то хотели достойно работать и зарабатывать на свой кусок хлеба, – сжата в кулак пятерня рассекла воздух, подчеркивая важность поднятой темы, – но получилось, что наши дети выросли среди насилия».

Отличительной чертой юных сальвадорских «марерос» было огромное количество татуировок. Как и Старик Лин, почти все члены банд охотно заполняют свою кожу рисунками в знак принадлежности к «Сальватруча» или «Кварталу, 18». Наколки, кстати, тоже вносят свой вклад в показатели смертности, потому что это настоящая мишень на теле жертвы, ступившей на территорию враждебной «мара». Но, вместе с тем, именно они позволили бандам столь быстро прийти к перемирию.

Исследование сицилийской мафии, проведенное итальянским экономистом Мишель Поло, показало, что местные группировки наполняют свои ряды путем подкупа «солдаты», рядовых пешек противной стороны¹⁸. Поло была выведена формула, показывающая, каким образом мафиози минимизируют риски дезертирства, заключая «трудовые договоры» со своими сотрудниками. Оказывается, что это достигается двумя способами. Во-первых, необходимо назначить достаточно высокое вознаграждение, чтобы обеспечить лояльность. А во-вторых, учитывая ограниченность финансовых ресурсов, каждому сотруднику также выдается своя порция угроз и запугиваний. Мексиканские картели поступают так же: предателей и перебежчиков наказывают самым жестоким образом.

А вот «марас» действуют иначе. Принадлежность к той или иной группировке определяется не уровнем заработной платы, а местом рождения будущего гангстера. Как только он вступит в банду и набьет несколько татуировок, например, с символом «Сальватруча», вопрос о возможности перехода в «Квартал, 18» отпадет сам собой, и наоборот. Покинуть банду и начать жизнь законопослушного гражданина тоже почти невозможно, ведь вы вряд ли найдете работу, если на лбу у вас будут красоваться черепа и кости. Говоря языком экономики, мексиканский рынок труда более подвижен, потому что гангстеры могут выбирать ту группировку, которая предложит лучшие условия (с позиции денег или силы); в Сальвадоре же рынок труда абсолютно неликвиден. За отсутствием риска перемещения сотрудников, «марас» нет необходимости конкурировать за наиболее компетентные кадры, что и позволяет держать зарплаты на низком уровне.

Между столицей и тюрьмой раскинулся пригород Илопанго, разделенный на сферы влияния между бандами. На обратном пути я созвонился с его недавно избранным мэром, Сальвадором Руано, которому, похоже, по душе его новое место работы. Едва мы присели, и мэр стал набивать рот рисом с бобами из пластиковой коробки, он тут же вскочил, вспомнив, что должен сегодня обвенчать молодую пару, и предложил мне поучаствовать. Из его кабинета, располагающегося в крохотном здании городского совета, мы прошли в небольшой конференц-зал. Нарядные молодожены и их родственники уже сидели за столом в волнительном ожидании. Произнеся речь с пожеланиями гармонии в браке (призвав жениха помогать невесте по дому: «Женщина не должна сама готовить тортилью»), мэр объявил, что теперь они муж и жена, после чего мы вернулись в его кабинет, и он снова принялся за свой обед.

Мэр Руано, у которого есть странная привычка говорить о себе в третьем лице, признает, что каждый клочок земли в его городе принадлежит либо «Мара Сальватруча», либо «Кварталу, 18». «Во время своей предвыборной кампании от района к району я встречал группы людей с татуировками по всему телу. Большинство из них интересовалось лишь тем, смогу ли я дать им работу». Мэр пообещал, что сделает все возможное, и его избрали. «Теперь поиск рабочих мест для молодых членов банд помогает снижать дань, которой „марас“ облагают мест-

¹⁸ Fiorentini G., Peltzman S., eds. *The Economics of Organised Crime*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

ный бизнес, – говорит он. – Раньше владельцам магазинов приходилось платить по 5-10 долл, в день». Тыча себя пальцем в грудь, он с гордостью заявляет: «Этот мэр живет здесь, и его дети тоже. Мы все хотим тихой и мирной жизни».

Для выполнения своей части уговора, правительство приложило усилия к поиску законной работы для членов банд. Благородный поступок, скажете вы? Но он потребовал больших расходов бюджетных средств на тех людей, которые еще недавно терроризировали всю страну. Только за первый год действия соглашения государство пообещало выделить 72 млн долл, на реализацию проектов занятости для бывших бандитов. Изначально планировалось, что мероприятия пройдут в восемнадцати городах, но о желании поучаствовать в проектах объявило почти сорок. В Илопанго для «марерос» построили пекарню, а сейчас мэр Руано занимается подготовкой к открытию куриной фермы.

Похоже, что эта сделка пошла на пользу и самим бандам. Вот, к примеру, Старик Лин. Тюрьма, в которой он отбывает свой срок, конечно не люксовый отель, но по меркам Сальвадора это заведение с довольно мягким режимом. Ранее он побывал в тюрьме Сакатеколука, которую не просто так в народе называют «Сакатрас»¹⁹. Незадолго до объявления о соглашении, его перевели в более комфортные условия. Эдсон Закари Юфемия, лидер «Сальватруча», тоже переехал из тюрьмы строгого режима. Причиной тому, согласно официальным источникам, была необходимость дать главарям банд возможность обсудить друг с другом и со своими подчиненными будущий сговор. «Нам были нужны условия, в которых мы могли бы посоветоваться со своими „компаньерос“», – объясняет Старик Лин. Конечно, это лишь одна сторона медали. Умаслить главарей помог и сам факт смягчения тюремного режима.

Все это – тюремные ротации и крупные расходы бюджетных средств – вызвало бурю общественного протеста, несмотря на значительное снижение количества убийств. Никуда не делось обложение данью, это самое ненавистное проявление преступного мира за его направленность на мирных граждан. «Дань – это основной источник дохода банд. Нам сказали, что банды готовы пойти на переговоры по любому вопросу, кроме этого», – сказал Дэвид Мунгия, занимавший пост министра безопасности Сальвадора на момент заключения сделки в 2012 году.

Именно по этой причине власти опасались за конечный результат. Когда о сговоре впервые стало известно, его назвали «соглашением между бандами пред лицом господ». Правительство отметило заметный спад количества убийств, но на тот момент о его участии в сделке не было ничего известно. Спустя год после заключения перемирия, наблюдая за стабильно низкой смертностью, власти решили засвидетельствовать и свою роль в мирном процессе. Как впоследствии выяснилось, посредником в нем выступал Рауль Миханго, бывший советник Министрства обороны. В марте того же года, когда, наконец, «Мара Сальватруча» и «Квартал, 18» завершили переговоры, он также убедил присоединиться к соглашению сначала такие мелкие банды, как «Да Мао Мао» и «Да Макина» («Машина»), а затем «Да Раса» («Раса») и даже потрепанную тюремную группировку «M.D». («Мара де Десорден» или «Неорганизованная мара»).

С тех пор соглашение пережило несколько потрясений. В 2014 году оно было разорвано, когда вновь избранный президент страны Сальвадор Санчес Серен официально отказался от поддержки банд, а в предвыборной кампании и вовсе пообещал с ними покончить. Естественным образом после этого число убийств вернулось к своему традиционно высокому уровню, пока банды увлеченно нашинковывали друг друга с прежней жестокостью. Совершенно неожиданно в качестве советника по борьбе с преступностью частной организацией был нанят мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани, который в 1990-х годах смог основательно почистить свой

¹⁹ По аналогу с известной тюрьмой Алькатрас (прим. пер.).

город от криминальных элементов. Но даже это не помогло урегулировать кризис, и кровавая резня продолжалась.

Власти других стран, а в особенности – США, не поддерживают стратегию перемирия. Это вызвало сильное раздражение в Сальвадоре, в особенности с учетом заметного спада насилия во время действия режима прекращения огня. «Им это не нравится? Хорошо, пусть тогда придумают другое решение. Или какое-нибудь волшебство. Если США знают, как с этим бороться, пусть не молчат», – требовательно заявляет мэр Сальвадор Руано. Дэвид Мунгия тоже хоть и признает несовершенство метода, но все же настаивает на том, что войну банд нужно было остановить. По его подсчетам соглашение позволило сохранить от 1900 до 2500 жизней, чего не удалось бы в других условиях. В стране с населением всего в 6 млн человек это очень большое достижение. Договор, кроме того, помог урегулировать обстановку в тюрьмах. Незадолго до моей встречи со Стариком Лином, в страну с визитом приехал глава Организации американских государств Хосе Мигель Инсульса. Ему даже позволили посетить места заключения, что ранее было бы крайне рискованным.

Сговор между бандами, проведенный под контролем властей, может и был нужен только для передышки и перегруппировки, но он помог оправиться и мирным гражданам. Американский священник в Сальвадоре Дэвид Бланшард, чья миссия находится на пересечении территорий «марас», надеется, что перемирие поможет сдержать рост численности банд. Известно, что в одной из школ недалеко от столицы четверо шестиклассников (дети возрастом 11–12 лет) работают рекрутерами на «18-ю улицу». Эти обязанности, как правило, и сообщаются самым юным членам группировки, а позже им могут доверить сбор дани и даже выдать 9-мм пистолет, который они непременно заткнут за пояс. Священник говорит, что банды похожи на древнего бога Баала, который требует в жертву детей. «А пока перемирие действует, у нас есть шанс снять детей с жертвенного алтаря и дать им шанс на нормальную жизнь».

* * *

Новостные сводки о войне наркоторговцев производят впечатление, что последние постоянно находятся в состоянии жесточайшей конкуренции. Жестокость и правда есть неотъемлемая часть этого бизнеса: в силу того, что для реализации своих интересов криминалитет не может использовать законные средства, насилие для них является единственным способом добиваться выполнения контрактных обязательств. На примере Мексики и Сальвадора мы выяснили, что уровень насилия, тем не менее, можно значительно менять, регулируя рыночные условия. Сравнение двух криминальных рынков с точки зрения экономики позволило отыскать ряд причин, по которым ситуация в обеих странах развивалась по диаметрально противоположным сценариям, а также выявить наиболее адекватные меры государственного воздействия для дальнейшего сдерживания роста насилия.

Ключевой причиной ожесточенной борьбы за такие города, как Сьюдад-Хуарес, является дефицит пограничных хабов. Растущее насилие в таких точках входа стало вызывать все больше разговоров о необходимости их и вовсе перекрыть. И все же экономика подсказывает нам обратное: если искусственно создать еще больше таких наркотических шлюзов, каждый из них в отдельности станет менее ценным, что и отнимет у картелей стимул к вооруженной борьбе. Да, в таком случае ввезти очередную партию наркотиков в США будет гораздо легче, но и обвал сырьевых поставщиков особо не отразился ни на объемах контрабанды, ни на ее цене (см. главу 1). Тогда расширение доступа тоже не произведет значительного воздействия на рыночные условия, а вот конкуренция с использованием огнестрельного оружия явно ослабнет.

На примере Мексики мы также узнали, что для наркоторговцев важен еще и контроль над регулируемыми органами власти – то есть над полицией. Ужесточение отбора и повышение

зарплата полицейским в равной степени увеличит издержки картелей на их подкуп. Конечно, борьба с коррупцией займет, мягко говоря, немало времени. А пока процесс идет, было бы целесообразно провести реформу и слить воедино все уровни полицейской системы. Специалисты по борьбе с преступностью уже долгое время на этом настаивают, поскольку такая мера значительно повысит эффективность борьбы с криминалитетом. С точки зрения экономики, в результате этого сотрудничество с представителями власти на разных уровнях станет невозможным, как и их конфронтация из-за поддержки враждующих кланов. На сегодняшний день, тем не менее, картели все еще могут развязывать друг против друга «виртуальные» войны за счет столкновения тех или иных полицейских сил штатов и федерального центра. Слияние же последних сделает этот метод мало возможным.

Из жизни сальвадорских «марас» можно извлечь другой урок. Несмотря на то что власти пошли на уступки, которые вроде бы не так уж далеки от содействия преступности, правительству все же стоит иметь в виду эффективность роли посредника в войнах банд. Еще одной причиной сговорчивости группировок был раздел сфер влияния, позволивший им вести бизнес на отдельных территориях. Поощрять такое поведение банд, разумеется, недопустимо, но по некоторым параметрам жизнь общества при этих условиях все же несколько улучшается. Например, наркотики становятся дороже, а конкуренция за рынки – ниже.

Неликвидность трудовых ресурсов «марерос», вытекающая из невозможности перейти в другую банду, с одной стороны, помогла ускорить принятие мирного соглашения. С другой, она приоткрывает завесу тайны над организацией управления в криминальных группировках, упрощая процесс борьбы с ними. Обычно «сотрудникам» приходится платить достойную заработную плату, чтобы те не сбежали к конкурентам. Так, если синалоанцы перестанут платить своим наблюдателям в Хуаресе, последние запросто могут уйти к враждебному картелю. И напротив, в «марас», покинуть которые едва ли возможно из-за татуировок, зарплаты остаются предельно низкими. Таким образом, чтобы переманить «марерос» из банд на обычную законную работу, компании не придется тратить больших денег. Все, что для этого требуется, найти такого работодателя, который будет готов закрыть глаза на татуировки. Государство может этому поспособствовать, выделяя средства на выведение рисунков. Именно это и предлагает шериф округа Лос-Анджелес в США бывшим заключенным, желающим начать новую жизнь²⁰. Предоставляемая бесплатно услуга обычно стоит несколько тысяч долларов. Но это сущие копейки по сравнению с платежами в социальные фонды, которые устроенный на работу преступник затем вернет в бюджет. В Сальвадоре такая практика может сохранить не только деньги, но и жизни.

Подводя итог, на примере Мексики и Сальвадора мы выяснили, насколько сильно на криминогенную обстановку влияет изменение рыночных условий. Более 4000 мирных сальвадорцев были спасены благодаря сотрудничеству местных «марас», в то время как из-за ужесточения конкуренции между картелями погибло 60 000 простых мексиканцев. Всего этого можно было избежать. Когда ставки высоки, властям следует придавать рынкам более устойчивую форму, а не сломя голову кидаться в драку, чтобы прикрыть их любой ценой.

²⁰ Villacorte C. Tattoo Removal in Prison Gives Inmates a Second Chance // Huffington Post. September 4, 2013 на http://www.huffingtonpost.com/2013/09/04/tattoo-removal-prison_n_3864222.html.

Глава 3

HR в норкокартелях: что, если скрестить Джеймса Бонда с мистером Бином

Кадры решают все.

Дело шло гладко. Стороны договорились о сделке, товар дождался покупателей, деньги приготовлены. Все нужное для обмена было на месте. Главварь, крупная шишка, специалист в области импорта марихуаны и кокаина из Европы в Англию. Он перепроверил сумму: толстая пачка старых банкнот на 300 000 фунтов, или почти полмиллиона долларов. Сверток отдан водителю, который в свою очередь должен был передать его продавцу в Бельгии.

Но... Водитель, не устояв перед соблазном, разложил перед собой всю пачку купюр, чтобы насладиться их видом. Зрелище оказалось настолько впечатляющим, что он просто не смог не поделиться эмоциями со своей подругой, которую и пригласил к себе. Позже, отвечая на вопросы сотрудников Министерства внутренних дел Великобритании, главварь операции объясняет, как преступников удалось раскрыть. «Этот придурок решил, что было бы неплохо расстелить деньги на кровати, заняться на них страстной любовью со своей семнадцатилетней девчонкой, а потом еще и сфотографироваться». Что, конечно, было не самым умным решением. Дальше – хуже. Кроме любовницы, у водителя была еще и ревнивая жена. В следующую субботу, прямо перед поездкой в Бельгию, прогуливаясь с ней вечером, он наткнулся на подвыпившую любовницу. Завязалась словесная перепалка, и девушка показала жене водителя эротические фотографии, чему та, конечно, не обрадовалась.

Разъяренная жена решила проучить своего недалекого мужа. Она позвонила в пограничную охрану, чтобы предупредить властей о готовящейся контрабанде. Ничего не подозревавший водитель был остановлен в порту Дувра с тремя сотнями тысяч фунтов стерлингов, даже не успев покинуть Англию. Он был вынужден признаться, когда его допрашивали об источнике такой крупной суммы. «Болван всех сдал», – продолжает главварь. Сделка сорвалась. Глуповатая жена, которая сама тратила на кокаин 2500 фунтов (4000 долл.) в неделю, еще больше подлила масла в огонь, спросив у главваря, может ли он снова взять ее мужа на работу²¹.

Наркоторговля представляется нам в образе безжалостных профессионалов своего дела – врожденных убийц, гениальных контрабандистов и экспертов по логистике – работающих сообща против сил полиции. Иногда все так и есть. Но чаще попадаются случаи небывалого непрофессионализма. С учетом высоких зарплат даже у рядовых сотрудников (например, тот же водитель зарабатывал 800 фунтов в день (1200 долл.) просто развозя партии кокаина по стране), становится странным, что такую работу выполняют преимущественно «придурки» и «болваны». По словам аналитиков МВД Великобритании, причиной тому является моральный упадок и «жизнь в стиле мыльной оперы» у наркоторговцев, из-за чего они все чаще попадают на горячем.

Несоответствие компетентности сотрудников их заработным платам и есть, пожалуй, самая острая проблема в управлении наркокартелем, а именно – человеческими ресурсами. Гуру менеджмента уже, наверное, натерли мозоль на языке, беспрестанно повторяя, что главным активом любого предприятия являются его работники. В мире наркоторговли это правило доведено до абсолюта. Перед картелями стоит две основные проблемы. Во-первых, искать сотрудников приходится в условиях полной секретности, ведь в такой отрасли рекламировать вакантные места попросту не получится. Это усугубляется еще и крайне высокой текучестью

²¹ The Illicit Drug Trade in the United Kingdom. Matrix Knowledge Group / Home Office. 2007 на <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110220105210/rds.home-office.gov.uk/rds/pdfs/07/rdsolr2007.pdf>.

персонала, характерной для наркоиндустрии. В транзитных странах, таких как Мексика, где ультранасилие – неотъемлемая часть работы, высокая смертность среди членов группировок вынуждает картели периодически искать новых сотрудников на замену убитым. Даже в развитых странах, например, в США и Западной Европе, где убийства скорее редкость, а полиция работает куда эффективнее, ротация кадров все равно высока. Один контрабандист как-то посчитал, что из четырех перевозчиков, доставляющих товар из карибского региона в Англию, неизбежно бывает пойман. А каждый арест или смерть означает, что нужно снова мучиться, подбирая и обучая нового работника.

Во-вторых, картели должны управлять персоналом так же добросовестно, как и связями с поставщиками и клиентами, ведь просто с помощью давления добиваться выполнения контрактных обязательств не всегда получается. В мире законного бизнеса, если сотрудник пойман на краже или контрагент не уложился в сроки поставки, потребовать компенсацию можно через суд. Для криминального мира единственным инструментом обеспечения выполнения обязательств является насилие, вот почему умение грамотно запугивать и убивать лежит в основе успеха наркокартеля. Но излишняя жестокость также вредит бизнесу и сулит большие расходы.

Вот над чем ломают головы специалисты по HR в картелях – как искать и нанимать персонал и как добиться от него эффективности. Ни одна компания далеко не уедет, если сложные операции будут выполнять малообразованные, непредсказуемые работники, из-за банальной глупости которых может встать все дело. Поэтому лучше всего с комплексными задачами справляются те картели, которые обращают особое внимание на работу с личным составом.

* * *

В шумном, залитом мутным светом ресторане в Санто-Доминго, со вкусом разлагающейся столице Доминиканской Республики, офицеры отдела по борьбе с наркотиками отмечают конец рабочей недели протокольной попойкой. Когда я сел рядом с ними, запуганный до смерти официант, которого окликнули звонким «Tonto!» («Дурачок!»), принял заказ на еще несколько порций пива. Другие посетители заведения не горят желанием ввязаться в драку, а потому им остается лишь презрительно оглядываться на веселую компанию.

Сегодня доминиканский отдел по борьбе с наркотиками загружен работой намного сильнее, чем это было раньше. Набив рот «платано фрио», наименее пьяный из всех офицер рассказывает, что в последнее время в стране наметилась неприятная тенденция: «головокружительный» рост объемов изымаемых на границе наркотиков. Долгие годы Карибский бассейн был перевалочным пунктом для кокаина, следующего в США. В период «порочного Майами» 1980-х груженные порошком скоростные катера наперегонки мотались отсюда во Флориду, а возвращались с крупными суммами на борту. Но этот маршрут вскоре был перекрыт специальными силами Южной Флориды. Эти силы были учреждены по указу президента Рональда Рейгана и координируются при содействии ФБР, УБН, таможни, налоговых органов и других федеральных агентств в прямом подчинении вице-президенту Дж. Бушу-старшему. Кокаиновый морской путь за короткий срок был взят подразделениями спецсил под контроль, а наркоторговцы сместились западнее и стали осуществлять поставки в основном через территорию Мексики.

Тем не менее, в последнее время появились признаки того, что трафик вернулся на острова, в результате чего был зафиксирован резкий скачок преступности. «Ожесточение борьбы за мексиканские ворота в США заставило картели вернуться на восток, в Карибский бассейн», – объясняет офицер, составляя из тарелок и бутылок импровизированную карту региона. Взрыв насилия в Мексике и Центральной Америке вынудил наркоторговцев искать более спокойные места для сбыта, и вот, Карибы снова в моде. Особенно много наркотиков начало

появляться здесь в 2011 году, когда картельная война в Мексике достигла своего апогея. В том году власти изъяли и уничтожили почти девять тонн наркотиков, что в два раза больше, чем всего пару лет назад. Основной вал товара прибывает из Колумбии в современный, недавно построенный порт Кауседо на южном побережье Доминиканской Республики. Большая часть предназначается для Пуэрто-Рико, откуда потом отправляется в США, Испанию или Нидерланды.

Полицейский также отметил, что перехват наркотрафика осуществляется с использованием закупленных в Бразилии истребителей «Super Тисапо» (напротив этого заявления в своей записной книжке я ставлю знак вопроса. Довольно необычно приобретать дорогостоящую военную технику для ловли наркоторговцев. Может, так и было, но спустя несколько месяцев после нашей беседы в «Wall Street Journal» была опубликована интересная статья. Сообщалось, что бразильская прокуратура возбудила уголовное дело по факту коррупции в рядах авиационного гиганта «Embraer», взяткой добившегося подписи доминиканцев под тем самым контрактом)²².

Большинство задержанных контрабандистов – местные. Небывалый подъем преступности привел к тому, что душные тюрьмы Доминиканской Республики забились до отказа. В 2014 году число заключенных было в два раза выше, чем каких-то десять лет назад. 26 000 человек теснятся в камерах, рассчитанных всего на 15 000. Двукратное превышение допустимого уровня сказалось на условиях содержания арестантов. «В общем-то отбросы и не должны комфортно себя чувствовать», – добавил офицер. Его пьяный коллега предложил тост – «за прелести ее величества королевы Англии» (очевидно, в мою честь), официант принес еще несколько кружек спиртного, а я был вынужден откланяться.

Почти все полицейские, да и простые граждане, удовлетворены тем фактом, что убогие тюрьмы страны так плотно упакованы. В конце концов, чем больше преступников сидит за решеткой, тем меньше их на свободе, и тем меньше будет убийств, грабежей и контрабанды наркотиков. А чем хуже условия тюремного содержания, тем меньше желания совершать преступление. Большая часть латиноамериканских стран придерживаются аналогичного подхода. Регион занимает первое место в мире по количеству заключенных, обгоняя даже США: из 150 граждан 1 будет отбывать срок в тюрьме. Условия же в них тоже не из приятных. В 2012 году в одной из тюрем Гондураса произошел пожар, унесший жизни 350 осужденных. Двумя годами ранее таким же образом в Чили погиб 81 человек. Убийства в тюрьмах происходят с завидной регулярностью, а его резню между тюремными группировками не считают чем-то выдающимся. Например, в тюрьме на севере Мексики группа арестантов из картеля «Лос-Сетас» казнила 44 членов враждебной группировки, после чего без особых затруднений сбежала из места заключения.

Вот почему никто не хочет оказаться в таком месте. Но именно там набирают и обучают будущих сотрудников агенты картелей. Давайте разберемся в этом подробнее на примере истории Карлоса Ледера. Когда его семья переехала жить в Америку, прилежный студент, сын отца из ФРГ и матери-колумбийки, долго не мог устроить свою жизнь. Повзрослев, юный Ледер стал заниматься перегоном краденых автомобилей между Канадой и США. Это нехитрое дело обеспечивало ему вполне достойный заработок до тех пор, пока в возрасте 25 лет он не загремел на короткий срок в тюрьму города Дэнбери, штат Коннектикут. Это едва не стало концом его криминальной карьеры, но тюремное руководство сажает его в одну камеру с Джорджем Янгом. Это решение впоследствии кардинально изменило путь развития мировой наркоторговли. Тридцатидвухлетний Янг, светловолосый уроженец Бостона, уже имел опыт в

²² Palazzolo I. Jelmayer R. Brazil Files Bribery Charges in Embraer Aircraft Sale to Dominican Republic // Wall Street Journal. September 23, 2014 на <http://www.wsj.com/articles/brazil-files-bribery-charges-in-embraer-aircraft-sale-to-dominican-repub-lic-1411502236>.

индустрии куда большего масштаба. Джордж Янг отбывал свой срок за контрабанду марихуаны из Мексики в США, которой он занимался на угнанном самолете. Не имея других занятий, двое заключенных стали делиться историями и составлять новый бизнес-план.

Это была по-настоящему историческая встреча криминальных гениев. Янг имел опыт ввоза наркотиков на самолете; у Ледера оставались контакты в Колумбии. До этого момента кокаин не был так популярен в штатах и продавался лишь в небольших объемах. В 1976 году, выйдя из тюрьмы, пара предпринимателей навсегда это изменила. Всего через пару лет наркотик уже тоннами ввозился на территорию США, а к процессу был подключен медельинский картель под руководством колумбийского наркобарона Пабло Эскобара. Перевалочным пунктом для новоиспеченных бизнесменов стал небольшой багамский островок Норманс-Кей. Если кто-то и может похвалиться тем, что подсадил Америку на кокаин, то этим человеком и будет Карлос Ледер.

Выдающиеся успехи Ледера являются примером того, как можно построить криминальную карьеру, будучи ограниченным стенами тюремной камеры. Кроме знакомства с Янгом, в дэнберийской тюрьме Ледер также встретил немало других полезных в его деле людей: специалистов по отмыванию денег, киллеров, знатоков системы экстрадиции. Преступник, сколотивший миллионы на торговле наркотиками и пойманный только в 1988 году, теперь пожизненно за решеткой в США. Но он по-прежнему называет Дэнбери своей школой. Для большинства криминальных группировок тюрьма таковой и является. Пока будущий «сотрудник» сидит, его можно нанять, обучить, дать работу по выходу на свободу. Проблема подбора персонала в наркокартелях, таким образом, состоит в поиске людей с подходящим «опытом работы». А лучшим источником таких кадров, как известно, и являются тюрьмы – места, кишачие преступниками без определенных планов на жизнь и дальнейшее трудоустройство.

Конечно, такие исторические встречи, как у Ледера с Янгом, не происходят каждый день. Вот почему криминальные группировки планомерно и методично подходят к вопросу обеспечения своих HR-подразделений на местах. Лучшим примером такой организации является тюремная банда из Калифорнии под названием «Ла Нуэстра Фамилия» («Наша семья»). Организация была учреждена в 1960-х для защиты от другой крупной банды – «Мексиканской мафии», которая уже захватила большую часть калифорнийских тюрем, облагая заключенных данью и вынося сотни смертных приговоров другим заключенным. Штаб организации располагался на юге штата. Арестанты латиноамериканского происхождения были главной целью агрессии, вот почему они решили защищаться, создав свою собственную «семью». Вскоре «Фамилия» сами стали получать большую выручку от вымогательств, грабежей и наркоторговли как в тюрьмах, так и на свободе. На сегодня количество ее непосредственных участников превышает пятьсот человек, и еще более тысячи с ней аффилированы²³.

Вскоре «Ла Нуэстра Фамилия» столкнулась с самой типичной проблемой любой банды. Несмотря на такие очевидные плюсы членства в ней, как защита от врагов, нелегальный заработок, чувство братства и единомыслия – для вновь прибывших оно несет в себе и довольно много опасностей. Во-первых, банда требует полного подчинения и готовность беспрекословно выполнять приказы. В основе такого поведения лежит запрет на контакты с другими группировками, из-за чего диалог, не говоря уже о разногласиях, попросту не может родиться. Журнал «New Yorker» цитирует одного из членов «Арийского братства», еще одной тюремной банды, который жалуется на сложности в организации «демократического убийства»: «Раньше мы соблюдали принцип „один человек – один голос“. Но нужно было следить за тем, чтобы жертву никто не предупредил. А это очень сложно, когда процесс подготовки занимает пару

²³ Skarbek D. The Social Order of the Underworld: How Prison Gangs Govern the American Prison System. Oxford: Oxford University Press, 2014.

недель»²⁴. Так и рождается жесткая иерархия, в которой субординация соблюдается неукоснительно, нравится вам это или нет.

Набор в банду осуществляется по самым строгим правилам, чтобы отсеивать менее способных кандидатов в пользу настоящих профессионалов. Как и в других членских организациях, будь то гольф-клуб или студсоюз, новые последователи банды обязаны уплатить вступительный взнос и пройти обряд посвящения (считается, что настоящей пыткой является обряд жестокого мексиканского наркокартеля «Ла Фамилия Мичоакана», по которому «адепт» должен читать Джона Элдredжа, американского писателя и автора пособий по христианству). Впрочем, за отказом от членства в гольф-клубе вряд ли последует смертная казнь, чего нельзя сказать о картелях. Такова кровавая рациональность: если человека можно склонить к пожизненному членству, то вероятность его выбытия будет предельно низкой.

Помимо риска быть убитым в случае отказа от участия в жизни банд, сильным сдерживающим фактором для рекрутов является эксплуатация и злоупотребление полномочиями. Частично восстание против «Мексиканской мафии» было спровоцировано тем фактом, что вымогательству и грабёжам подвергались даже ее рядовые члены. В жесткой иерархии банды старшие с легкостью наживаются за счет вновь прибывших, которые уже не смогут уйти. Несмотря на то что в долгосрочной перспективе такой «каннибализм» вреден для группировки из-за того, что все меньше людей захотят в нее вступить, подобный налоговый вампиризм все же входит в орбиту личных интересов каждого руководителя. Другими словами, экономически такая ситуация называется «проблемой группового решения». Если члены группы сойдутся на отказе от взаимной эксплуатации, то в итоге выиграет вся банда. Но вот личная выгода по-прежнему намного выше коллективной, так что вряд ли отдельным индивидам удастся избежать соблазна ее получить. Вот почему такое соглашение нежизнеспособно.

Как же криминальные группировки решают проблему группового решения? Захватывающее исследование, опубликованное в «Journal of Law, Economics and Organization», провел Дэвид Скарбек, экономист лондонского Кингс Колледжа. Он проанализировал структуру «Ла Нуэстра Фамилия» и выяснил, что интересы внутри банды распределяются таким образом, чтобы ее вышестоящие управленцы не испытывали желания наживаться на рядовых членах. В этих целях был разработан целый свод правил, который ограничивает эксплуатацию и устанавливает ответственность за ее злоупотребление. Исчерпывающий документ был назван «Конституцией», а его копия даже хранится в архивах ФБР. Согласно Конституции, верхушку иерархии занимает «генерал», в подчинении у которого находится до десяти «капитанов». Они, в свою очередь, командуют «лейтенантами», низовыми менеджерами, сообщающими задачи уже непосредственным исполнителям – «солдатам» (военная тематика званий объясняется тем, что многие из основателей «Семьи» были ветеранами войны во Вьетнаме). Во избежание несправедливого отношения к рядовым, Конституция устанавливает порядок обжалования действий непосредственного руководителя в случае подозрений в злоупотреблении им своими полномочиями. Кроме того, Конституция устанавливает, что, несмотря на право генерала увольнять капитанов, назначение последних осуществляют именно рядовые служащие. И в то же время, несмотря на всю его власть, генерал может быть свергнут единогласной позицией капитанов.

И все же эти правила не всегда соблюдаются. Например, в 1978 году было решено уволить генерала Роберто Соса по подозрению в хищении из бюджета банды более 100 000 долл. (400 000 долл. в текущих ценах). Но он отказался мирно покинуть свой пост, и тогда его коллеги обратились к традиционному способу урегулирования конфликта – убить предателя (правда, этого, в конце концов, не произошло, потому что генерал вовремя разгадал их намерения и скрылся). После этого случая в Конституцию были внесены поправки. Теперь позицию гене-

²⁴ Grann D. The Brand // New Yorker. February 2004, на <http://www.newyorker.com/magazine/2004/02/16/the-brand>.

рала заменили на административный совет, состоящий из трех человек. Совет принимал решения большинством в две трети голосов, а процедура импичмента стала гораздо проще. С тех пор Конституция больше не подвергалась значительным изменениям.

Комплексный характер правил «Семьи» столь же много говорит о бездельи и скуке, царящих в тюрьме, сколь и о структуре данной группировки (кстати, то же самое касается и других, отчасти «пионерских» видов деятельности: изготовление бомб из спичечных головок, секретные послания на стенках унитазов, изучение древнего ацтекского языка «Науатль»). И все же задача

Конституции вполне ясна. Она нужна для того, чтобы методом проб и ошибок создавать позитивный имидж организации в глазах будущих сотрудников. Скарбек пишет: «Несмотря на свою кровавую историю, они [„Ла Нуэстра Фамилия“] придерживаются рационального подхода в обеспечении эффективных институтов внутрикорпоративного управления».

Как же власти могут нарушить подобные институты? Я вообще не верил в то, что это возможно, после моей встречи с пьяными сотрудниками отдела по борьбе с наркотиками в Доминикане. И все же в некоторых тюрьмах этой страны проводится своеобразный эксперимент, который ставит под угрозу всю систему управления человеческими ресурсами в бандах. История берет свое начало из, пожалуй, самой прекрасно оформленной уборной во всем Карибском бассейне. От пола до потолка помещение покрыто цветной мозаикой синего, зеленого и белого цветов. Над туалетом серебряные и фиолетовые плитки складываются в медузу, плывущую среди кораллов, зеленых и красных водорослей. Вдоль ванны и мраморной раковины плавает стая рыб, сверкая золотой чешуей. Все это выдавшееся виды великолепия, требующее скорейшей уборки и чистки, располагается на продуваемой всеми ветрами вилле неподалеку от Санто-Доминго. Вилла была одним из многих владений кровавого диктатора Рафаэля Трухильо, который правил страной более тридцати лет вплоть до 1961 года, прежде чем его застрелили мятежники, предположительно проспонсированные ЦРУ. Во время его правления было убито порядка 50 000 человек и возведено не меньше статуй в честь «Эль Хефе» («Шеф»), как Трухильо тогда называли. Убежище диктатора, на карнизах которого выгравированы инициалы «R.T.», это, пожалуй, его самое отвратительное преступление против хорошего вкуса.

Маловероятно, но эта величественная постройка может быть штабом элитных частей, созданных для решения проблемы снижающейся эффективности работы тюрем. Роскошная постройка теперь используется как тренировочный центр для новых тюремных служащих. Она отражает высокий приоритет, которым наделяется судебная система страны, ставшая своеобразным «бутылочным горлышком» в борьбе с организованной преступностью. Основанное Роберто Сантана, бывшим ректором Университета Санто-Доминго, новое тюремное агентство славится радикальными методами перевоспитания заключенных. Если прошлая система была нацелена на создание максимально суровых условий содержания для достижения сдерживающего эффекта, то современная же, по словам Сантаны, больше похожа на школу, а ее служащие – на учителей.

Взяв меня на экскурсию по тренировочному центру, Сантана и его коллеги показывают мне, как обеденные комнаты Трухильо были переоборудованы в библиотеки и классные комнаты для занятий с будущим поколением доминиканских тюремщиков. На улице мне показали специально тренированных собак, которые умеют находить наркотики (мне было предложено спрятать пакет под одним из пяти перевернутых ведер, а собака уверенным шагом каждый раз его находила). Во время прогулки по комплексу я выяснил, что Сантана, этот исполненный энтузиазма профессор, старается оценивать криминальную проблему в стране с точки зрения экономики, а не ее морально-правовых аспектов. Он многое рассказал мне о тех успехах, которых ему удалось добиться со времен первого академического эксперимента. Всем было известно, что старая система не решала проблемы суицида, убийств и повторных преступлений. По словам Сантаны, ни одна страна так и не смогла их решить. «Вопрос был в том, с

какой системы нам следует взять пример? Мы изучили опыт многих государств, но так и не нашли ответа». Несмотря на то что некоторые страны, например, Норвегия, пробовали вводить тюремные режимы на основе радикальной реабилитации, ни одна из них не сталкивалась с тем уровнем преступности, что Доминикана.

Задача состояла в следующем. Было необходимо с нуля построить новую тюремную систему на основе опыта наших иностранных коллег. На сегодня в стране действует семнадцать «экспериментальных» тюрем, то есть это половина всех исправительных учреждений. Девятнадцать других вместе с колонией несовершеннолетних пока работают по старой схеме. Для того, чтобы подробнее изучить отличия новой системы от старой, я направился в женскую тюрьму Нахайо в Сан-Кристобале, на запад от Санто-Доминго. Стоит вам лишь войти внутри, и вы сразу поймете, насколько сильно она отличается от других подобных заведений в Латинской Америке. На входе – большая вывеска с декларацией ООН о правах человека, которая традиционно игнорируется в других местах лишения свободы. На стенах в коридоре висят рисунки, сделанные заключенными, а в приемной есть стенд с различными наградами, полученными в конкурсах песни, танцев и домино в соревнованиях против других окружных тюрем. В тихой комнате поблизости один из осужденных беседует с семьей и бесплатным адвокатом.

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.