

A man in a dark grey suit, light blue checkered shirt, and orange striped tie. His hands are in gold-colored handcuffs, which are crossed in front of his chest. The background is dark and out of focus.

ДЖЕЙМС СТЮАРТ

Шайка воров

с
**WALL
STREET**

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ТРИЛЛЕР

Джеймс Стюарт

Шайка воров с Уолл-стрит

«Альпина Диджитал»

1992

Стюарт Д. Б.

Шайка воров с Уолл-стрит / Д. Б. Стюарт — «Альпина
Диджитал», 1992

ISBN 978-5-9614-4478-0

Книга о том, какие махинации и обман скрываются под ежедневными действиями парней с Уолл-стрит, карается ли все это законом и какой вывод из всего услышанного стоит сделать. Лауреат Пулитцеровской премии Джеймс Б. Стюарт стал первым, кто показал, что благородство и респектабельность Уолл-стрит являются лишь вершиной айсберга, в подводной части которого таится мир коррупции и преступных сговоров, процветает манипулирование ценами и нелегальное использование закрытой информации. Жанр книги Джеймса Стюарта с трудом поддается определению. С одной стороны, это журналистское расследование: книга основана исключительно на реальных событиях, документах и торговой информации, а с другой – остросюжетный триллер, где описание человеческой натуры, большого бизнеса и крупномасштабных спекуляций исполнено небывалого драматизма.

ISBN 978-5-9614-4478-0

© Стюарт Д. Б., 1992
© Альпина Диджитал, 1992

Содержание

Отзывы рецензентов:	6
Главные действующие лица	8
Пролог	11
Книга первая	16
Глава 1	16
Глава 2	46
Глава 3	65
Глава 4	79
Глава 5	96
Конец ознакомительного фрагмента.	99

Джеймс Стюарт

Шайка воров с Уолл-стрит

Перевод Д.Г. Кириченко

Редакторы А.М. Ильин, Д.Г. Кириченко

Руководитель проекта О. Фитисова

Дизайн обложки Л. Бенишвица

Иллюстратор Т. Померанцева

Технический редактор Н. Лисицына

Корректор С. Лиманская

Компьютерная верстка А. Фоминов

© Simon & Schuster, Inc, 1992

© Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Интеллектуальная литература», 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Посвящается моей сестре Джейн, моему брату Майклу и, конечно, Кейт.

Отзывы рецензентов:

«Блестяще... чрезвычайно актуально... невозможно оторваться».
Майкл Томас, «Нью-Йорк таймс».

«Стремительно развивающаяся авантюрная история с участием людей, способных в ряде аспектов дать фору персонажам "Далласа" и "Династии"... Это непременно должны прочесть все, кто пытается понять атмосферу десятилетия алчности».
«Ю-эс-эй тудей»

«Перегружена подробностями... но отличается потрясающей ясностью слога».
«Вашингтон пост»

«Стюарт ведет читателя сквозь лабиринт тайных сделок на Уолл-стрит, словно автор детективного романа».
«Филадельфия инкуайер»

«Книга, которую просто необходимо прочесть... В ней есть интрига, тревога ожидания, тайна, преступление, покаяние и искупление. Карьеры взлетают и рушатся. Действующие лица чрезвычайно колоритны... Джеймс Стюарт подробно описывает многое из того, что мы должны знать».
«Нью-Йорк ло джорнэл»

«В одной этой сенсационной книге рассказывается все то, на что многочисленные газетные сообщения лишь намекали».
«Сент-Питерсберг таймс»

«Самая лучшая книга про Уолл-стрит из всех когда-либо мною прочитанных... Это прекрасная, захватывающая история. Но сказать о книге только это – значит упустить из виду главное: мы наконец-то получили по-настоящему полный и правдивый отчет о преступной деятельности на финансовых рынках».
Майкл Томас, «Нью-Йорк таймс»

«Исполненное драматизма повествование часто продвигается с головокружительной быстротой... не упуская при этом множество великолепных подробностей».
«Бизнес уик»

«Восхитительно... наиболее изобличающее из всех имеющихся доказательств того, что среди толстосумов 80-х не было героев... шедевр... представляющий собой достоверную историю финансовых махинаций десятилетия... репортаж на грани исторического труда».
«Нью рипаблик»

«Сенсационный рассказ об имевших место в 1980-е скандалах, связанных с инсайдерской торговлей и манипулированием рынком».
«Лос-Анджелес таймс»

«Книга Стюарта подобна роману, который вы не можете отложить, а хотите как можно скорее дочитать до конца, чтобы узнать развязку... Это история десятилетия потрясающий, полный разоблачений рассказ о том, что происходит, когда свирепствует алчность».

«Сиэтл таймс»

«Блестящий рассказ о финансовых скандалах, достигших кульминации в 1990 году... Вступительная часть и повествование об основном действии сочетаются настолько гармонично, что понять хитросплетения финансовых операций и финансового права не составляет труда».

«Нью-Йоркер»

«Работая над книгой, Стюарт как репортер "Уолл-стрит джорнэл", написавший множество статей о событиях, легших в ее основу, находился в уникальном положении, и результат его труда заслуживает, безусловно, наивысшей оценки. Автор демонстрирует удивительную доступность изложения, выстраивая причинно-следственные связи между людьми, событиями и сложнейшими механизмами фондового рынка».

«Хьюстон пост»

«Полный и точный отчет о нашумевшем скандале в связи с инсайдерской торговлей».

«Чикаго трибюн»

«[Стюарт] погружает читателя в весьма специфический мир, где жадность и грязные приемы идут рука об руку, передавая царящую в нем атмосферу с редкой убедительностью и всегда отражая неоднозначность описываемых событий».

«Форчун»

«На сегодняшний день это самая лучшая книга о "продажных восьмидесятих"».

«Ньюсуик»

«Продравшись сквозь завесы секретности, мистер Стюарт мастерски описал взаимные связи между главными участниками этой сенсационной драмы».

«Экономист»

«Если у вас еще остались какие-то сомнения в виновности этой шайки, отправляйтесь в книжный магазин и купите эту книгу. Проведенное Стюартом всестороннее исследование доказывает, что Ливайн, Сигел, Боски, Милкен и множество их коллег были никем иными, как ворами по-крупному».

«Майами геральд»

Главные действующие лица

Даны на конец 1985 года, когда преступная деятельность на Уолл-стрит близилась к кульминации.

В KIDDER, PEABODY & CO., Нью-Йорк

Мартин Сигел, инвестиционный банкир

Ральф Денунцио, главный управляющий

Эл Гордон, председатель совета директоров

Джон Т. Рош, президент

Роберт Кранц, юрисконсульт

Ричард Уигтон, начальник арбитражного отдела

Тимоти Тейбор, арбитражер

Питер Гудсон, начальник отдела слияний и поглощений

Джон Гордон, инвестиционный банкир

Хэл Рич, инвестиционный банкир

В IVAN F. BOESKY CORPORATION, Нью-Йорк

Айвен Ф. Боски, арбитражер

Стивен Конуэй, инвестиционный банкир

Ланс Лессман, начальник аналитического отдела

Майкл Давидофф, главный трейдер

Рейд Нэгл, финансовый директор

Сетраг Мурадян, главный бухгалтер

В DREXEL BURNHAM LAMBERT INC., Беверли-Хиллз

Майкл Р. Милкен, начальник отдела высокодоходных облигаций

Лоуэлл Милкен, адвокат

Ричард Сэндлер, адвокат

Джеймс Дал, сейлсмен

Гэри Уинник, сейлсмен

Уоррен Трепп, главный трейдер

Террен Пейзер, трейдер

Кэри Молташ, трейдер

Брюс Ньюберг, трейдер

Чарльз Тёрнер, бухгалтер

Лоррейн Спэрдж, администратор

Лайза Энн Джонс, помощник трейдера

В DREXEL BURNHAM LAMBERT INC., Нью-Йорк

Деннис Б. Ливайн, инвестиционный банкир

Фред Джозеф, главный управляющий

Дональд Энгел, консультант

Стивен Уэйнрот, инвестиционный банкир

Дэвид Кей, соначальник отдела слияний и поглощений

Леон Блэк, соначальник отдела слияний и поглощений

В GOLDMAN, SACHS & CO., Нью-Йорк

Роберт Фримен, начальник арбитражного отдела

Роберт Рубин, будущий главный соуправляющий
Фрэнк Брозенс, арбитражер
Дэвид Браун, инвестиционный банкир

В LAZARD FRERES, Нью-Йорк
Роберт Уилкис, инвестиционный банкир
Рэндл Секола, аналитик
Феликс Рохатин, инвестиционный банкир

В SHEARSON LEHMAN BROTHERS, Нью-Йорк
Айра Соколоу, инвестиционный банкир
Дж. Томилсон Хилл III, соначальник отдела слияний и поглощений
Стив Уотерс, соначальник отдела слияний и поглощений
Питер Соломон, инвестиционный банкир

В BANK LEU, Нассау, Багамские Острова
Бернхард Майер, банкир
Бруно Плечер, банкир

В MERRILL LYNCH&CO., Нью-Йорк
Стивен Хаммерман, генеральный юрисконсульт
Ричард Дрю, вице-президент отдела надзора

КРУПНЕЙШИЕ ИНВЕСТОРЫ

Карл Айкан, корпоративный рейдер и будущий председатель правления TWA
Джон Малхирн, глава Jamie Securities
Генри Крейвис, глава Kohlberg Kravis Roberts Inc.

В WACHTELL, LIPTON, ROSEN&KATZ, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Goldman, Sachs)
Мартин Липтон, партнер
Айлан Рейч, партнер
Лоренс Педовиц, партнер

В PAUL, WEISS, RIFKIND, WHARTON&GARRISON, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Майкла Милкена и Денниса Ливайна)
Артур Лаймен, партнер
Мартин Флюменбаум, партнер

В WILLIAMS&CONNOLLY, Вашингтон, Федеральный округ Колумбия (адвокатская фирма, представляющая интересы Майкла Милкена)
Эдвард Беннетт Уильямс, партнер
Роберт Литт, партнер

В SANILL, GORDON&REINDEL, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Drexel Burnham)
Ирвин Шнейдерман, партнер
Томас Кёрнин, партнер

В FRIED, FRANK, HARRIS, SHRIVER&JACOBSON, Нью-Йорк и Вашингтон (адвокатская фирма, представляющая интересы Боски)

Харви Питт, партнер

Леон Силвермен, партнер

В MUDGE ROSE GUTHRIE ALEXANDER&FERDON, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Сигела; позднее эти юристы перешли в Fried, Frank)

Джед Ракофф, партнер

Одри Стросс, партнер

В ROBINSON, LAKE, LERER&MONTGOMERY, Нью-Йорк (нанятая Майклом Милкеном фирма, специализирующаяся на «паблик рилэйшнз»)

Линда Робинсон, партнер

Кеннет Лерер, партнер

В МАНХЭТТЕНСКОЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ОКРУЖНОЙ ПРОКУРАТУРЕ, Нью-Йорк

Рудольф Джулиани, федеральный прокурор

Бенито Романо, заместитель Джулиани, будущий федеральный прокурор

Чарльз Карберри, помощник федерального прокурора, будущий начальник отдела мошенничеств

Брюс Бэрд, помощник федерального прокурора, будущий начальник отдела мошенничеств

Джон Кэрролл, помощник федерального прокурора

Джесс Фарделла, помощник федерального прокурора

В КОМИССИИ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ И БИРЖАМ, Вашингтон, Федеральный округ Колумбия

Джон Шэд, председатель

Гэри Линч, начальник управления по надзору за соблюдением законности

Джон Старк, заместитель начальника управления по надзору за соблюдением законности

Лео Уонг, юрист

Питер Соннентал, юрист

Пролог

Мартин Сигел торопливо прошел через здание Вашингтонского Национального аэропорта и заскочил в телефонную будку рядом с Восточным выходом на летное поле. В течение вот уже многих лет телефонные будки – зачастую в аэропортах – фактически заменяли ему кабинет. Он часто сетовал на долгие часы разлуки с семьей. Жизнь Сигела, одного из ведущих инвестиционных банкиров страны, была перенасыщена, и это постоянно отрывало его от жены и троих детей.

12 мая 1986 года начался как любой другой день. В то утро он прилетел из Нью-Йорка в Вашингтон, чтобы посетить одного из своих главных клиентов, компанию Martin Marietta, принадлежащую к числу ведущих военных подрядчиков страны. Несколькими годами ранее он помог Marietta отразить попытки Bendix Corporation насильственно поглотить компанию¹, и эта сделка зажгла звезду Сигела. Он стал одним из самых популярных и востребованных специалистов по слияниям и поглощениям.

Визит в Marietta прошел плодотворно, но не без проблем. Томас Паунелл, председатель правления компании, был расстроен недавним судебным разбирательством в связи с инсайдерской торговлей². Паунелл был вызван для дачи свидетельских показаний о репутации Пола Тейера, бывшего заместителя министра обороны в администрации Рейгана. Против Тейера было выдвинуто обвинение в передаче информации высшей категории секретности, которой он располагал как один из директоров Anheuser-Busch, лицам, не имевшим к ней доступа, среди которых была его любовница из Далласа. Паунелл наряду с большей частью корпоративной Америки был ошеломлен. Ему часто приходилось работать с Тейером в министерстве обороны, и они успели подружиться. «Невероятно, не так ли?» – сказал он Сигелу.

Сигел кивнул и быстро отогнал в сторону все мысли о Тейере. Красивый, как кинозвезда, загорелый, подтянутый, Сигел в свои 38 лет перешел в Drexel Burnham Lambert Inc. – фирму, лидировавшую на рынке бросовых облигаций³, – с неутолимимым желанием покорить еще непокоренные высоты.

Сигел вошел в телефонную будку примерно в 2.45 пополудни. Он набрал номер своего офиса в Нью-Йорке и поинтересовался происходящим на фондовом рынке. Он не выносил отчуждение от компьютеров и тикеров⁴, поставлявших ему информацию.

Его секретарша Кэти быстро отчиталась о поступивших звонках и начала отмечать те, на которые нужно было ответить в тот же день. Вдруг рядом с кабинетом Сигела прозвучала быстрая серия звонков тикера Доу-Джонса – сигнал о том, что будут объявлены важные новости.

Кэти подошла к тикеру и, увидев заголовок, тяжело задышала. «КЦББ⁵ обвиняет должностное лицо Drexel Burnham Lambert в инсайдерской торговле», прочла она вслух. Пока Кэти

¹ Насильственное (враждебное) поглощение компании (hostile takeover) – покупка пакета акций с целью перехвата контроля над компанией (против воли ее руководства). – *Прим. ред.*

² Инсайдерская торговля (insider trading) – торговля ценными бумагами на основе конфиденциальной информации, к которой имеют доступ инсайдеры (Инсайдеры – работники компании, имеющие доступ к внутренней информации. – *Прим. ред.*). В США законы о ценных бумагах запрещают использование внутренней (не разглашенной публично) информации для операций на финансовых рынках. – *Прим. ред.*

³ Бросовые (мусорные) облигации (junk bonds) – облигации с высокой степенью риска, выпускаемые корпорациями, имеющими низший рейтинг кредитоспособности; отчасти имеют спекулятивный характер, используются только для инвестиций. – *Прим. ред.*

⁴ Тикер (ticker) – телеграфная или электронная система, непрерывно передающая текущую биржевую информацию. – *Прим. ред.*

⁵ КЦББ – Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission, SEC), независимое федеральное регулирующее агентство, созданное в США в 1934 г. на основании Закона о фондовых биржах; состоит из 5 членов, назначаемых президентом США. Основная ее функция – надзор за исполнением биржевого законодательства в сфере торговли цен-

ждала окончания сообщения, Сигел чувствовал, как рушится его почти идеальный мир. Все, ради чего он работал всю жизнь, шло прахом: 3,5 млн. долларов зарплаты и 2 млн. долларов премии, назначенные ему в Drexel после перехода из Kidder, Peabody & Co. в начале года; необычайно прибыльная деятельность в сфере слияний и поглощений, которую он объединил с «денежной машиной» бросовых облигаций Майкла Милкена; «голубые фишки»⁶, такие, как Martin Marietta, Goodyear и Lear Siegler, которые именно сейчас стекались, чтобы воспользоваться услугами Drexel и Сигела; дом на побережье в Коннектикуте с теннисными кортами и плавательным бассейном; кооперативная квартира с четырьмя спальнями в Манхэттене на престижной Грейси-сквер; полеты на деловые встречи в Манхэттен на вертолете; хвалебные статьи в газетах и журналах.

Внезапно Сигел вспомнил об арбитражере Айвене Боски, и его охватил ужас. Он подумал, что Боски, некогда его друг и наставник, возможно, вырыл ему могилу.

«О, Господи! – воскликнула Кэти, когда тикер закончил передавать сообщение. – Это же Деннис! Деннис Ливайн! Он арестован!»

Сигел попросил Кэти продолжить чтение. «КЦББ обвиняет Денниса Ливайна, одного из директоров-распорядителей Drexel Burnham Lambert Inc., в инсайдерской торговле: ему инкриминируется сговор о покупке и продаже ценных бумаг на основе закрытой информации, к которой он имел доступ в течение пяти лет работы инвестиционным банкиром, – продолжала она. – Drexel Burnham заявила, что будет полностью сотрудничать с КЦББ в расследовании...»

Деннис Ливайн был инвестиционным банкиром из соседнего кабинета. Сигела бросило в жар. Он думал только об одном: ружье было нацелено на него, курок был спущен, и пуля каким-то чудом поразила Денниса Ливайна. Тучного, светливого, любящего саморекламу и, по большому счету, никчемного Денниса Ливайна.

В офисе Drexel Burnham Lambert в Беверли-Хиллз был почти полдень по тихоокеанскому времени – самый разгар операционного дня. Майкл Милкен сидел в центре огромного Х-образного рабочего стола в окружении преданных ему трейдеров⁷ и сейлсменов⁸. Нетерпеливо просмотрев итоги торгов на экране своего компьютера, он дотянулся до двух одновременно звонящих телефонов.

Калифорнийское отделение Drexel было эпицентром нового экономического порядка, столицей созданной Милкеном империи бросовых облигаций. «Эй, Майк! Ты только посмотри!» – крикнул один из трейдеров, увидев новости о Ливайне. Всего лишь несколько недель тому назад Ливайн дебютировал на чрезвычайно успешном «Балу хищников» 1986 года – конференции по бросовым облигациям. Он выступил с докладом, посвященным слияниям и поглощениям. Милкен сделал паузу в телефонном разговоре и, просмотрев новости на мониторе, вернулся к работе, как будто ничего не произошло. «Это похоже на незначительную автомобильную аварию, – заметил, пожав плечами, один сейлсмен. – Вы замедляете ход на пару дней, а потом снова выходите на скоростное шоссе». Ничто, казалось, не могло остановить сокрушительную силу Drexel.

ными бумагами. Включает 11 функциональных управлений, 6 отделов и 9 региональных управлений. Важнейшие подразделения: управление по надзору за соблюдением законности, управление по регулированию рынка, управление корпоративных финансов. – *Прим. ред.*

⁶ «Голубые фишки» (blue chips, blue chip stocks) – акции наиболее известных крупных компаний, зарекомендовавших себя высокими показателями получаемых доходов и дивидендов. Здесь имеются в виду эмитенты «голубых фишек». – *Прим. ред.*

⁷ Трейдер (trader) – работник инвестиционного банка, совершающий операции на фондовом рынке по поручению клиентов. – *Прим. перев.*

⁸ Сейлсмен (salesman) – работник инвестиционного банка, занимающийся привлечением клиентов и работой с ними. – *Прим. перев.*

* * *

Айвен Боски, легендарный арбитражер, вышел из конференц-зала своего офиса на Пятой авеню и пошел по коридору в сопровождении нескольких сотрудников. Внезапно Джеффри Хенниг, один из трейдеров Боски, выскочил из кабинета с копией сообщения с тикера. Он крикнул Боски: «Вы видели, это о Деннисе Ливайне!»

Боски резко остановился и повернулся. «Какой еще Деннис?» – спросил он.

«Ливайн, – ответил Хенниг. – Вот прочтите». Он протянул Боски тикерное сообщение о выдвинутых КЦББ обвинениях против Ливайна.

Боски быстро прочел распечатку и вернул ее. «Никогда о нем не слышал», – сказал он и поспешно удалился.

Лишь годы спустя Сигел, вспоминая тот день, понял, что был неправ. Пуля, убившая Ливайна, убила и его. Она также убила Айвена Боски и Майкла Милкена.

Тогда же закончилась мания насильственных поглощений и был раскрыт крупнейший преступный сговор, который финансовый мир когда-либо знал. Завершился величайший бум в истории Уолл-стрит. Возможно, «десятилетие алчности» затянулось бы еще на четыре года, прежде чем сойти на нет, но случилось так, что 12 мая 1986 года оно было обречено.

Даже сейчас сложно осознать масштаб подпольных махинаций, развернувшихся, начиная с середины 70-х годов, на финансовых рынках страны. Они затмевают любые сопоставимые финансовые преступления, начиная с Великого ограбления поезда и заканчивая случаями манипулирования ценами акций в 20-е и 30-е годы, которые стали возможными из-за несовершенства действующего законодательства. Нелегальные доходы от этих операций были для большинства обывателей непостижимо велики.

Деннис Ливайн, будучи мелкой рыбешкой, сознался, что его прибыль от инсайдерской торговли составила 12,6 млн. долларов. Айвен Боски согласился заплатить 100 млн. долларов в счет штрафов и возмещения убытков; реальную же сумму его незаконных доходов за те годы знает, скорее всего, только он сам. Что же касается Майкла Милкена, то его преступления были намного более сложными, изобретательными и амбициозными, чем просто инсайдерская торговля. В 1986 году операции одного лишь возглавляемого Милкеном отдела, занимавшегося противозаконной деятельностью на протяжении долгих лет, принесли ему лично 550 млн. долларов в качестве зарплаты и премии. Признавшись в конце концов в шести тяжких уголовных преступлениях⁹, он согласился выплатить 600 млн. долларов – сумму, превышавшую полный годовой бюджет Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Подобные нарушения закона не были единичными. В восьмидесятые годы финансовые преступления на Уолл-стрит не были редкостью. Преступная система, созданная Милкеном, отличалась от других только своим огромным масштабом и размером потенциального ущерба. Общим лейтмотивом линии защиты почти всех обвиняемых, замешанных в скандале, было то, что несправедливо преследовать в уголовном порядке кого-то одного, в то время как многие другие виновны в тех же правонарушениях, но до сих пор не стали объектами такого преследования. Кодекс молчания, позволивший преступным спекуляциям пустить корни и процветать на Уолл-стрит даже в самых богатых и респектабельных фирмах, продолжает защищать многих виновных.

⁹ Все преступления, инкриминированные участникам (как главным, так и второстепенным) финансовых скандалов 1980-х годов в США, относятся к категории т. н. фелоний – тяжких преступлений, по степени опасности находящихся между государственной изменой и мисдиминорами (наименее опасными преступлениями, граничащими с административными правонарушениями). Лицо, осужденное и приговоренное за фелонию, называется фелоном (опасным уголовным преступником). – *Прим. ред.*

Мы, однако, рискуем упустить общую картину, если обратим внимание только на прибыли, незаконно полученные отдельными лицами. Во время этой криминальной волны контроль над корпорациями переходил из рук в руки, часто насильственным путем, с невиданной прежде скоростью. Такие компании, как Carnation, Beatrice, General Foods, Diamond Shamrock, прекратили самостоятельное существование, став жертвами враждебных поглощений, породивших преступные операции на финансовых рынках – как подпадающие под действие законов о ценных бумагах, так и находящиеся до сих пор вне федеральной юрисдикции.

Другие компании, такие, как Unocal и Union Carbide, выжили, но очень дорогой ценой. Тысячи людей остались без работы, компании погрязли в долгах по операциям на фондовом рынке, прибыли были пожертвованы на погашение кредитов и процентов по ним; и даже после этого многие компании в конечном счете обанкротились или реорганизовались. Держатели акций и облигаций потеряли многими миллионами больше. Столь громадный урон объясняется, разумеется, не только алчностью. Это цена возобладавшего над законами свободного рынка и не сдерживаемого никаким страхом возмездия симбиоза алчности и рыночных механизмов, использованных в противоправных целях.

Несмотря на исключительно финансовую подоплеку этих преступлений, нельзя не заметить того вызова, который они бросали правоохранительным органам государства, его судебной системе и в конечном счете самому смыслу правосудия и честной игры, являющихся основой цивилизованного общества. Если в середине восьмидесятых и были люди, считавшие себя настолько богатыми и могущественными, чтобы быть «над законом», то это были люди с Уолл-стрит и те, кто имел к этой цитадели американского финансового мира непосредственное отношение. Допустив, что американское правосудие можно купить, Милкен и Drexel были готовы тратить деньги, и они их тратили. Они наняли самых высокооплачиваемых, опытных и влиятельных адвокатов и консультантов по «паблик рилэйшнз», преуспев в устрашающей степени в превращении общественных дебатов в суд над сотрудниками регулятивных и правоохранительных органов, а не наоборот.

Но они проиграли благодаря самоотверженным, порой героическим усилиям низкооплачиваемых, перегруженных работой государственных юристов, посвятивших большую часть своей карьеры раскрытию этих преступлений. Среди них особенно необходимо выделить Чарльза Карберри и Брюса Бэрда из Манхэттенской федеральной прокуратуры и Гэри Линча, главу управления КЦББ по надзору за соблюдением законности. Их усилия, однако, не всегда приводили к желаемому результату. После десяти лет вялого правоприменения нелегальные методы рыночных спекуляций распространились на Уолл-стрит до такой степени и стали настолько многообразными, что преступники в ряде случаев одержали верх над правоохранительными органами. Не все понесли заслуженное наказание, был допущен ряд просчетов. И все же сравнительно успешное преследование главных преступников, выявившее необходимость усовершенствования действующих законов о ценных бумагах, подтвердило в целом высокую эффективность американской правовой системы.

Эта книга является полным и правдивым рассказом о преступниках, пришедших к власти на Уолл-стрит, о том, как они достигли вершины богатства, могущества и славы, как их разоблачили и отдали в руки правосудия. Несмотря на интенсивное освещение хода предварительного и судебного следствий по их делам в средствах массовой информации, очень немного из этой истории стало достоянием гласности. Милкен, Боски, Сигел и Ливайн, признавшие себя виновными лишь в части инкриминируемых им преступлений в результате заключения соответствующих сделок с правоохранительными органами¹⁰, избежали полномасштабного откры-

¹⁰ Речь идет о т. н. сделках о признании вины, широко применяемых в юридической практике США (сопровождаясь в данном случае мировыми сделками (соглашениями об урегулировании) с КЦББ). Они заключаются между обвинителем и обвиняемым в обмен на обещание менее серьезного обвинения или на сокращение срока наказания и т. д. Так, сделка между сторонами о признании своей вины подсудимым подразумевает отказ обвинения от дальнейшего рассмотрения его дела в

того судебного разбирательства. Эта книга стала итогом длившегося свыше четырех лет журналистского расследования, в ходе которого было взято множество интервью, изучено огромное количество официальных документов (отчетов о сделках и др.), протоколов заседаний большого жюри¹¹ и других органов, записей бесед с адвокатами и другими участниками событий. Рассказанная в ней история показывает, насколько в действительности коррумпированы национальные финансовые рынки и как они разрушаются в преступных целях в эпоху, претендующую на триумф свободного капиталистического рынка.

Современное американское общество процветает главным образом потому, что каждый, будь то богач или бедняк, понял значение рыночной системы, в условиях которой необходимо проявлять такие качества, как предприимчивость, новаторство, трудолюбие и высокий интеллект. Охранять эту систему призваны надежные законы. Они должны стоять на страже честности рынков, способствовать формированию капитала и обеспечивать равные стартовые возможности, чтобы каждый имел шанс проявить себя. Нарушение этих законов пагубно сказывается на обществе в целом. Когда отдельные трейдеры получают баснословные прибыли от операций с акциями благодаря полученной за взятку конфиденциальной информации, когда инсайдеры манипулируют ценами или тайно скупают акции, наше доверие к рынку как к системе равных возможностей подрывается. Все мы становимся жертвами.

суде. – *Прим. ред.*

¹¹ Большое (следственное) жюри (grand jury) – коллегия из 12–23 постоянных присяжных заседателей, решающая вопрос о привлечении обвиняемого к уголовной ответственности и о передаче дела в суд присяжных. – *Прим. ред.*

Книга первая Над законом

Глава 1

В августе 1971 года Мартин Сигел, самый молодой выпускник в группе, недавно окончившей Гарвардскую школу бизнеса, пришел устраиваться на работу в манхэттенский офис Kidder, Peabody & Co. по адресу Иксчейндж-плейс, 20. Ожидая приема, 23-летний Сигел бродил по коридорам, разглядывая висящие над восточными гобеленами и слегка потертыми ковровыми дорожками портреты Генри Киддера, Фрэнсиса Пибоди, Альберта Р. Гордона и других маститых финансистов. Сигел пытался впитать в себя образы незнакомого и утонченного мира старых денег и сдержанной мощи.

Зачисленному в штат Сигелу не дали много времени на «притирку». Не успели Сигел и его молодая жена даже распаковать вещи, как его бросили на «круглосуточный» проект по привлечению заказов на андеррайтинг¹² через Федеральную национальную ипотечную ассоциацию. Партнер Сигела по проекту не произвел на него особого впечатления. Чем он выделялся, так это именем – Теодор Рузвельт IV или, может быть, V; Сигел никак не мог запомнить, какой именно.

В 1971 году, когда Вьетнамская война все еще бушевала и настраивала простых американцев против истеблишмента, несколько лучших выпускников Гарвардской школы бизнеса решили попытать счастья на Уолл-стрит. Сигел, один из лучших студентов в группе, был приглашен на работу почти всеми ведущими инвестиционными банками и фирмами, работающими с ценными бумагами. Он обратился в 22 места, и везде к нему проявили интерес.

Располагая капиталом порядка 30 млн. долларов, Kidder, Peabody с трудом входила в число 20 ведущих инвестиционных фирм страны. В иерархии Уолл-стрит Kidder, Peabody была компанией второго эшелона и находилась в так называемой «основной» группе. В элитарную «особую» группу входили такие гиганты, как Salomon Brothers, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch и Goldman, Sachs.

Несмотря на то что ветер перемен ощущался уже в 1971 году, Уолл-стрит все еще была разделена на «еврейские» и «WASP¹³» – фирмы. В прежние времена, когда ведущие корпорации и банки откровенно притесняли евреев, Уолл-стрит ценила в людях личные достоинства и предприимчивость. Такие фирмы, как Goldman, Sachs, Lehman Brothers и Kuhn Loeb (исторически представленные немецкими евреями аристократического происхождения), присоединились к категории наиболее престижных WASP-фирм: Morgan Stanley (ответвление финансовой империи Дж. П. Моргана), First Boston, Dillon, Read и Brown Brothers Harriman. Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, огромная настолько, что казалась аномалией, когда-то считалась «католической» фирмой. Kidder, Peabody прочно закрепилась в лагере WASP. Сигел стал первым евреем, принятым в ее отдел корпоративных финансов.

Сигел искал разнообразия и накала страстей. Это и предлагала инвестиционно-банковская сфера, требующая немедленных решений об эмиссиях акций или крупных поглощениях. Он ограничил свой выбор тремя фирмами: Goldman, Sachs, Shearson Hayden Stone и Kidder, Peabody. Ему позвонили из Goldman и спросили, примет ли он предложение от фирмы, если

¹² Андеррайтинг (underwriting) – здесь: размещение ценных бумаг по публичной подписке через посредников, как правило, через инвестиционные банки и компании. – *Прим. ред.*

¹³ WASP (White Anglo-Saxon Protestants) – американцы англо-саксонского происхождения и протестантского вероисповедания. – *Прим. ред.*

такое будет сделано. Сигел не связал себя никакими обязательствами. Самую высокую зарплату – 24 000 в год – ему предложили в Shearson Hayden Stone.

Он, однако, предпочел Kidder, Peabody, где платили всего 16 000 в год, но имелись уникальные возможности. Фирма, в которой было полно стариков, располагала вместе с тем первоклассной клиентурой, что сулило Сигелу быстрое продвижение по служебной лестнице.

Кроме того, Сигела привлекала аристократическая аура Kidder, Peabody. Kidder, Peabody & Co. была основана в Бостоне в 1865 году, в самом конце Гражданской войны, и являлась одним из старейших инвестиционных банков страны. Вскоре после войны Kidder увеличил свой капитал на волне железнодорожного бума, прежде всего благодаря Atchison, Topeka & Santa Fe. Среди его клиентов числились две респектабельные государственные компании – U.S. Steel и American Telephone & Telegraph.

Современную Kidder, Peabody возглавлял Альберт Г. Гордон, сын богатого бостонского торговца кожей, окончивший Гарвардские университетский колледж и школу бизнеса. В 1929 году, когда фирму разорил кризис на рынке, он, будучи молодым сейлсменом из Goldman, Sachs, купил в ней долю, вложив 100 000 долларов собственного капитала. В 1931 году Гордон вместе с двумя партнерами выкупил компанию целиком.

Неутомимый Гордон, энтузиаст физических упражнений, отличавшийся безграничной энергией и безупречными аристократическими манерами, перенес головной офис компании из Бостона на Уолл-стрит и приступил к созданию клиентской базы. У него было одно преимущество: репутация Kidder, Peabody в отличие от многих ее конкурентов осталась незапятнанной и после кризиса.

Шок, вызванный Великой депрессией, положил начало реформаторскому движению в конгрессе, достигшему кульминации на слушаниях в сенате, начавшихся в 1932 году под руководством специального советника Фердинанда Пекоры. После безжалостного перекрестного допроса, устроенного Пекорой нескольким ведущим инвестиционным банкирам с Уолл-стрит, американская общественность узнала об инсайдерской торговле, манипулировании ценами акций и спекуляциях через так называемые инвестиционные трасты¹⁴. Большая часть выявленных злоупотреблений заключалась в использовании информации, имевшейся у привилегированного круга лиц и скрытой от инвесторов. Это была не только информация, непосредственно воздействующая на рынок, такая, как цена акций в сделках по слиянию или поглощению, но и те сведения, которые обратил бы в свою пользу только тонкий профессионал: например, личности покупателей крупных пакетов акций и мотивы их покупок.

В ответ на захлестнувшие общество отвращение и ярость по отношению к такой практике конгресс принял историческое законодательство – Закон об обращении ценных бумаг 1933 года и Закон о фондовых биржах 1934 года. Для претворения в жизнь их положений было создано новое федеральное агентство – Комиссия по ценным бумагам и биржам. Конгресс считал принудительное обеспечение исполнения новых законов о ценных бумагах столь важным, что принял соответствующие уголовные законы.

Разделив традиционный банковский бизнес и андеррайтинг, включающий в себя привлечение капитала, услуги по размещению акций, облигаций и других ценных бумаг, законы о ценных бумагах создали платформу для современного инвестиционно-банковского дела. Под руководством Гордона Kidder, Peabody сконцентрировалась на андеррайтинге. Эта фирма была пионером в открытии филиалов в крупных городах США. Гордон часто говорил, что нужно «продавать свой путь к успеху».

Исторически Kidder, Peabody была жестко контролируемым товариществом, в котором Гордон лично владел большей частью фирмы и ее доходов. Когда в 60-е годы фирма стала

¹⁴ Инвестиционный траст (investment trust) – учреждение, функцией которого являются инвестиции в ценные бумаги и иные финансовые активы. – *Прим. ред.*

акционерным обществом, структура собственности изменилась незначительно: Гордон просто стал крупнейшим акционером компании. При раздаче служащим долей фирмы он проявлял прижимистость.

Под консервативным руководством Гордона Kidder, Peabody, пусть и не явно, но процветала. Во избежание последствий возможных финансовых кризисов Гордон настаивал, чтобы служащие Kidder вкладывали полученные доходы обратно в фирму. Этот метод обеспечил фирму капиталом, позволившим ей пережить внезапный обвал объемов торгов и прибылей, который ударил по Уолл-стрит в 1969 году. Вице-президент Kidder Ральф Денунцио, будучи одновременно заместителем председателя совета директоров Нью-Йоркской фондовой биржи, способствовал слиянию таких консервативных компаний, как Goodboy & Co. и du Pont. В 1971 году Денунцио стал председателем совета директоров биржи, и в том же году Сигел окончил Гарвардскую школу бизнеса.

По сравнению с руководителями Kidder, Peabody происхождение Мартина Сигела было скромным. Его отец и дядя имели три обувных магазина в Бостоне, снабжавшиеся американскими поставщиками и ориентированные на рабочий и средний классы. В конце 60-х и начале 70-х годов они разорились из-за появления сетей магазинов, преуспевающих благодаря массовой рекламе и дешевым иностранным поставщикам. Для Сигела, который никогда не видел кого-либо, кто работал бы так много ради столь малого, как его отец, это стало болезненным ударом. Пока он был ребенком и жил в Натике, пригороде Бостона, он почти не видел отца, который работал практически без выходных и часто оставался в городе на ночь. В отличие от отцов одноклассников отец Сигела никогда не играл с сыном в бейсбол.

В школьных спортивных состязаниях Сигел не блистал. Он пошел учиться на год раньше, поэтому в физическом развитии отставал от одноклассников. Но, перейдя в среднюю школу, он выделялся своей успеваемостью. Ему казалось, что он хочет стать астронавтом. Когда Сигел за год до окончания средней школы был принят в Ренселерский политехнический институт – колледж научно-инженерного профиля – по программе одновременной учебы и работы, он стал первым в своей семье, кто вообще учился в колледже. Совмещение учебы и работы никак не отразилось на его высокой успеваемости, и в 1968 году он поступил в магистратуру химико-инженерного факультета. Сигел знал, что никогда не разбогатеет, вкалывая неизвестным инженером в лаборатории. Поэтому он подал заявление в Гарвардскую школу бизнеса и был зачислен в группу, приступившую к занятиям в сентябре 1969 года.

К беспорядкам, охватившим американское студенчество в конце 60-х, Сигел отнесся весьма прохладно, но в Гарварде он был втянут в антивоенное движение после вторжения американских и сайгонских войск в Камбоджу в 1970 году и убийства студентов национальной гвардией штата Огайо в университете Кент-Стейт. Он участвовал в антивоенной сидячей забастовке в гарвардском студенческом городке и несколько раз курил марихуану. Тем не менее он был раздражен, когда студенты сорвали экзамены в конце года. Однако он все равно сдал экзамены, подготовив ответы дома и отправив их по почте.

Для своей дипломной работы Сигел выбрал тему, имеющую непосредственное отношение к бизнесу его отца: причины разорения обувных магазинов, ориентированных на массовый спрос, и координация их работы в соответствии с требованиями рынка. Его вывод был следующим: магазины нужно преобразовать в специализированные фешенебельные бутики, обслуживающие богатых модниц. Это позволило бы избежать возрастающей конкуренции в остальной части рынка. В принципе отец был с ним согласен, но вскоре у его брата, который закупал товар для магазинов, случился инфаркт. Отец же не разбирался в высокой моде и не обладал интуицией, необходимой для такого бизнеса. Но за работу Сигел получил «отлично с плюсом» – гарвардский эквивалент «А+».

4 июля 1970 года, в День независимости, Сигел женился на Дженис Вал, учащейся музыкальной школы из Рочестера, с которой познакомился двумя годами ранее. После того как

Сигел принял предложение Kidder, Peabody, он и Дженис переехали в Нью-Йорк в скромную квартиру с одной спальней на Восточной Семьдесят второй улице в Манхэттене, за которую платили 212 долларов в месяц.

Сигел, как и следовало ожидать, быстро привязался к Уолл-стрит и инвестиционно-банковскому делу. Расчет Сигела оправдался: его энергия и напористость стали для Kidder, Peabody дуновением свежего ветра. Денунцио, ставший к тому времени главным управляющим, с самого начала относился к новому сотруднику с явной благосклонностью. Он тоже был скромного происхождения и, казалось, чувствовал себя гораздо уютнее с простыми сейлсменами и трейдерами, чем с инвестиционными банкирами из высшего общества.

Сигел начал работать над рядом сделок по слиянию и поглощению, поскольку никто больше в Kidder, Peabody не горел желанием этим заниматься. Насильственные поглощения считались «грязным» бизнесом. Они вызывали недобрые чувства, особенно по отношению к представителям «нападения». Это иногда отчуждало других клиентов. Многие инвестиционные банки и адвокатские фирмы группы WASP предпочитали оставлять подобную работу для других компаний, в основном еврейских.

Сигела, однако, это не беспокоило. Его первая сделка по поглощению состоялась сразу после принятия Закона Уильямса, который дал акционерам новые возможности защиты от осуществляемых тем или иным образом принудительных поглощений. Итогом сделки явилось поглощение Great Atlantic & Pacific Tea Co. компанией Gulf + Western. Представитель атакующей стороны Чарльз Блудорн, который был близким другом Денунцио и одним из давних клиентов Kidder, Peabody, похвалил работу Сигела, и Денунцио посчитал нужным прикрепить Сигела к еще одному крупному клиенту – Виктору Палмиери из Penn Central. В 1974 году, сознавая острую нехватку специальной литературы по предмету своей деятельности, Сигел написал учебник по слияниям и поглощениям для использования внутри Kidder, Peabody. Книга встретила восторженный прием у его коллег. Всего за два года он продвинулся до помощника вице-президента.

Карьера Сигела успешно развивалась, чего нельзя было сказать о других областях его жизни. Дела у его отца шли все хуже и хуже; Сигел, чтобы помочь ему, чуть ли не каждый уик-энд летал в Бостон. Проблемы появились и в его семейной жизни. Дженис пела в опере «Бельканто» в Нью-Йорке и хотела продолжить музыкальную карьеру. Сигел, который не проявлял к опере ни малейшего интереса, не поощрял ее выбор. В феврале 1975 года они расстались.

Незадолго до этого банк и главный кредитор Сигела-старшего перекрыли кислород его обувному бизнесу, и компания Роберта Сигела объявила себя банкротом. Когда-то гордый и энергичный розничный торговец к 47 годам сломался. Он пробовал торговать недвижимостью, но безуспешно. Затем он пытался отремонтировать дома и в итоге получил место продавца кровельных материалов в магазине фирмы Sears. Сигел с тревогой наблюдал, как у его отца все больше опускаются руки. Он видел перед собой стареющего мужчину, который начинает жить за счет сыновей и дочери, для которых у него раньше никогда не было времени.

Сигелу не давала покоя мысль, что нечто подобное может произойти и с ним. Он поклялся, что никогда не пойдет по стопам разорившегося отца.

* * *

После неудачи, постигшей отца, Сигел с головой ушел в собственный бизнес и часто работал по 100 часов в неделю. Горя желанием превзойти Гордона, который по-прежнему был номинальным главой фирмы, он счел необходимым укрепить свое физическое состояние. Один из его сверстников в фирме, бывший чемпион Америки по борьбе Скотт Кристи, помог ему пройти курс тренировок в Нью-Йоркском атлетическом клубе. Как-то раз, когда Кристи, Сигел и Джон Гордон, сын Эла Гордона, стояли в коридоре фирмы, Сигел похвастался, что

может отжаться 50 раз в минуту. Кристи пощупал бицепсы Сигела и скептически скривил губы: «Да ладно тебе, Марти». И Сигел, как был в рубашке и галстук, упал на пол и отжался 50 раз менее чем за минуту.

Красивый Мартин Сигел стал «золотым мальчиком» Kidder, Peabody. Он приобрел кабриолет «альфа-ромео» и дом на Файер-Айленде – популярном курорте недалеко от Лонг-Айленда. Он стал уравновешенным и общительным. Неуклюжий и не располагавший к себе Денунцио распознал в Сигеле талант привлечения клиентов и обходительности с ними – способность, которой не хватало ему самому. В 1974 году он назначил Сигела вице-президентом, и вскоре тот отчитывался непосредственно перед Денунцио. Когда незадолго до Рождества 1975 года Gould Inc., клиент Kidder, Peabody, сделала одной компании по производству электрических ламп предложение о приобретении, Денунцио уполномочил Сигела работать с легендарным финансистом из Lazard Freres Феликсом Рохатиным, который представлял объект поглощения. Поначалу Сигел, испытывая перед Рохатиным благоговейный страх, держался скованно. Потом, во время совещания, Рохатин, извинившись, пошел в туалет. «Господи, – подумал Сигел, – он тоже человек!» Это придало ему веру в то, что и обычный человек может стать легендой, как Рохатин.

В апреле 1976 года юрист, специализировавшийся на поглощениях, Джозеф Флом (основатель Scadden, Arps, Slate, Meagher & Flom) пригласил Сигела выступить с докладом об «определении мишеней поглощения» на семинаре для группы специалистов. Сигел был польщен, хотя и знал, что для того, чтобы быть экспертом, требуется не так уж много. Всякий, кто осуществил хоть одну сделку после принятия Закона Уильямса, уже считался квалифицированным специалистом.

Сигел был еще больше польщен, когда встретился с другими участниками: Айрой Харрисом, одним из ведущих инвестиционных банкиров Salomon Brothers; Робертом Рубином, стремительно восходящей «звездой» Goldman, Sachs; Джоном Шэдом, главой E.F. Hutton; Артуром Лонгом, ведущим полномочным юрисконсультантом; Теодором Ливайном, юристом из управления по надзору КЦББ; Артуром Флейшером, выдающимся адвокатом из Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson; и с сидевшим рядом Мартином Липтоном, главным соперником Флома в области поглощений и одним из основателей Wachtell, Lipton, Rosen & Katz.

Совокупный опыт присутствующих полностью охватывал зарождающийся бизнес враждебных поглощений – бизнес, которому было суждено изменить лицо корпоративной Америки настолько, насколько тогда никто не мог себе и представить. Американская промышленность знала и иные периоды консолидации, последний из которых пришелся на 60-е, когда всеобщее помешательство на диверсификации¹⁵ привело многие крупные компании к слияниям. Эти слияния финансировались в основном за счет капитала, привлеченного с фондового рынка, так как это был десятилетний период тенденции к повышению курса. Они были большей частью добровольными, нежели принудительными. Ранее, в эпоху Моргана, монополистические корпорации также были созданы путем многочисленных слияний (некоторые, не самые благородные из них, были претворены в жизнь самим великим финансистом). Но ни одну из этих сделок нельзя реально сопоставить с тем принудительно-захватническим бумом, что начался в середине 70-х и захлестнул 80-е годы, за исключением одного ключевого момента: все они несли в себе огромные возможности по получению прибыли на фондовом рынке.

От Сигела не ускользнуло, что Липтон во время выступлений других участников семинара лихорадочно делает заметки. Потом, когда пришла очередь Харриса, Липтон пододвинул

¹⁵ Диверсификация (от позднелат. *diversificatio* – изменение, разнообразие) – расширение объектов деятельности, номенклатуры продукции, производимой монополистическими объединениями. – *Прим. ред.*

ему свои записи, и тот фактически прочел по ним свой доклад. «Вот как работает M&A¹⁶ - клуб», – подумал Сигел.

По окончании выступления Сигела Липтон уже стоял позади него, чтобы похвалить его за речь. После этого они часто толковали о тактике слияний и поглощений и обменивались сплетнями. Они сильно отличались друг от друга: обаятельный и художавый Сигел и тучный Липтон с редееющими волосами и в очках в массивной черной оправе. Но Сигел не обращал на это внимания; он оценил высочайший профессионализм Липтона в сфере M&A и стал его прилежным учеником.

Ранее Липтон и Флом разработали новый взаимовыгодный договор для своих клиентов. Компании, желавшие сохранить независимость в случае попыток враждебного поглощения, ежегодно платили юристам существенный предварительный гонорар. В том случае, если компании подвергались нападкам со стороны других клиентов Липтона и Флома, нападающие заранее отказывались от столкновения интересов, понимая, что адвокаты будут защищать компанию-мишень.

В конечном счете договор с Липтоном и Фломом заключили многие крупнейшие корпорации. Эти юристы брали почасовую оплату за свои услуги, тщательно избегая условных вознаграждений¹⁷. Соглашения о предварительных гонорарах, не означавшие, что юристы обязательно их отработают, походили на страховые полисы. Истэблишмент с отвращением наблюдал за предварительным отказом от конфликтов. Клиенты же чувствовали себя в безопасности, полагаясь на опыт и авторитет Липтона и Флома.

Сигел начал думать, что Kidder, Peabody следовало бы начать заключать подобные сделки. Ко времени семинара 1976 года он убедился, что волна поглощений продолжится и даже будет расти. Такие крупные конкуренты, как Morgan Stanley, Salomon и First Boston, уже были известны своими наступательными способностями в области слияний и поглощений. Сигел считал, что Kidder, Peabody могла бы найти свою нишу на стороне обороны.

Он начал посещать потенциальных корпоративных клиентов, продавая то, что он называл «оборонительным продуктом Kidder, Peabody». Сигел доказывал, что за семь дней – как и предусмотрено Законом Уильямса, – в течение которых нужно отреагировать на захватническую попытку, компании должны следовать заранее подготовленной и тщательно продуманной оборонительной стратегии. Это означало, что, заключая договор с Kidder, Peabody и выплачивая ей изрядные гонорары, подобные тем, что получали Липтон и Флом, фирмы находятся в постоянной готовности к атакам извне и могут рассчитывать на то, что любая атака будет отбита. Липтон представил Сигела ведущим фигурам в сплоченной общине M&A и поручился за его план.

Подлинная слава пришла к Сигелу в мае 1977 года, когда журнал «Бизнес уик» провозгласил его ведущим экспертом в сфере защиты от поглощений. После описания ряда успешных крупных сделок с участием Сигела в статье вскользь говорилось о том, что Сигел настолько хорош собой, что его считают «сердцебиением Греты Гарбо». В статье была помещена его фотография, и Сигел внезапно оказался заваленным приглашениями на свидания от женщин. Сигел был поражен тем, что статья, не являвшаяся центральным материалом номера, так быстро принесла ему своего рода культовый статус. Копировальные машины Kidder, Peabody заработали на полную мощность: копии статьи рассылались в рекламных целях всем потенциальным клиентам.

Начиная с 1977 года, Сигел лично обзванивал по 200–300 таких клиентов в год. Объектами его интереса были компании средних размеров (чей ежегодный объем продаж, как пра-

¹⁶ M&A (mergers and acquisitions) – слияния и поглощения (англ.). – Прим. перев.

¹⁷ Условное вознаграждение (contingent fee) – гонорар, выплачиваемый адвокату лишь в случае выигрыша дела, здесь – успешной защиты от враждебного поглощения. – Прим. ред.

вило, не превышал 100–300 млн. долларов), которые не обслуживались в полной мере крупными инвестиционными банками. Это были компании, наиболее уязвимые для враждебных предложений со стороны более крупных компаний. Продукция Сигела продавалась, и в итоге клиентская база Kidder, Peabody насчитывала 250 корпораций, ежегодно выплачивавших ей суммы, исчисляемые шестизначными цифрами.

Основным конкурентом Kidder стал Goldman, Sachs – намного более крупный и влиятельный инвестиционный банк, который тоже решил заявить свои права на защиту от поглощений, хотя и по несколько иным причинам. В то время Goldman взял за правило воздерживаться от представительства компаний, в намерения которых входили враждебные поглощения. Имея лучших на Уолл-стрит клиентов из числа крупных корпораций, Goldman боялся их потерять, представляя интересы рейдеров («налетчиков»). Предоставление традиционных услуг инвестиционного банка постоянным клиентам было основой его прибыльного бизнеса.

Сигелу нравилось отбивать клиентов у Goldman. В 1977 году Питер Сакс, в то время глава отдела M&A в Goldman, вылетел на Западное побережье, чтобы встретиться со Стивом Сато, японцем по происхождению и председателем правления Ivac Corporation – производителя медицинского оборудования, оказавшегося под угрозой враждебного поглощения со стороны Colgate Palmolive. Сакс, по словам Сато, расхваливал «доблесть Goldman». Сигел тоже нанес визит Сато, но он в отличие от Сакса внимательно выслушал намерения Сато в отношении своей компании. И хотя Сигел никогда прежде не ел сырую рыбу, он не отказался отведать суши в доме Сато. Доверяя судьбу фирмы Сигелу, Сато сказал: «Никак не могу поверить, что вы действительно меня слушаете. Все из Goldman только и делали, что говорили о могуществе Goldman».

Сигел обнаружил, что наиболее эффективная тактика состоит в том, чтобы позволять Goldman предлагать свои услуги первой. В ее предложении, как правило, делался акцент на то, что в случае продажи компании-мишени Goldman поможет получить наилучшую цену. Потом наступала очередь Сигела. «Доверьтесь мне! – настаивал он. – Я сделаю все возможное, чтобы вы сохранили независимость. Вы нужны мне как будущий клиент». На самом деле большинство компаний в итоге продавалось, что происходило как из-за слабости позиций большей части мишеней поглощений, так и из-за того, что Сигелу и его фирме зачастую просто не хватало размаха, влиятельности и прославленного качества работы Goldman. Тем не менее доводы Сигела часто убеждали руководство мишеней в том, что его волнуют прежде всего их интересы, а не комиссионные проценты от продажи компании.

В 1977 году Сигел разработал блестящую, но спорную тактику, которая еще больше повысила его авторитет в глазах большинства руководителей корпораций, – «золотой парашют». «Золотой парашют» представлял собой выгодный контракт по найму должностных лиц корпораций, который обеспечивал их необычайно высокими выходными пособиями в случае поглощения. На первый взгляд, эти контракты были предназначены для защиты от принудительных поглощений путем увеличения их стоимости. На деле же они были призваны обогатить служащих компаний.

Денунцио был восхищен успехом Сигела, хотя тот работал так усердно и так часто ездил в командировки, что виделись они редко. Денунцио управлял Kidder, Peabody по-отечески, как научился тому у Гордона, обычно самостоятельно устанавливая размер заработной платы и премий. В 1976 году Сигел заработал свыше 100 000 долларов, считавшихся тогда королевским вознаграждением, особенно для 28-летнего специалиста. В 1977 году Сигел был назначен одним из директоров Kidder, Peabody – самым молодым за всю историю фирмы, не считая Эла Гордона, ставшего в итоге ее владельцем.

Вскоре после этого Денунцио вызвал Сигела к себе в кабинет. «Марти, ты холост», – начал он. Денунцио сделал паузу, и Сигел не знал, что последует дальше. «У тебя кабриолет «альфа-ромео» и дом на Файер-Айленде. Это очень много». К чему он клонил? Сигел пред-

положил, что Денунцио имеет в виду, что его стиль слишком напористый для некоторых клиентов Kidder, Peabody или, может быть, для других директоров, но Денунцио не пояснил свою мысль, и Сигел не был в этом уверен.

«Продается симпатичный домик через улицу от меня в Гринвиче», – продолжил после паузы Денунцио. Сигел знал этот район. Гринвич был самым WASP-овым, самым «белым», самым закрытым пригородом Нью-Йорка в штате Коннектикут – бастионом загородных клубов и традиционных светских приличий. Его населяли самые скучные и чопорные пуритане из всех, каких он когда-либо знал. Кроме того, Сигела отнюдь не прельщала перспектива жить под бдительным оком Денунцио.

Но Сигел все же поехал посмотреть дом. Осмотрев его, он сел в свой вызывающе роскошный спортивный автомобиль и проехал ровно полчаса по интерстейт¹⁸ 95 до Уэстпорта. Сделав остановку, Сигел, который все равно собирался продавать дом на Файер-Айленде, позвонил с таксофона риэлтеру. Тот показал ему старый дом у речушки в северной части города, и он остался доволен. Купив дом, Сигел проводил там выходные, занимаясь обустройством.

Сигел сказал Денунцио, что последовал его совету и купил дом в Коннектикуте, правда не в Гринвиче, а в несколько богемном Уэстпорте. «Полчаса езды до вас я как-нибудь переживу», – пошутил Сигел.

Позднее, когда Сигел переехал в гораздо более роскошный дом на побережье, он продал дом в Уэстпорте Дэну Разеру из CBS News.

* * *

Однажды, вскоре после покупки дома в Коннектикуте, секретарша Сигела доложила ему, что звонит некто Айвен Боски. Сигел знал Боски как одного из множества арбитражеров, которые начали звонить ему после того, как он прославился в кругах М&А. Но Сигел знал и то, что Боски имеет торговый счет в Kidder, Peabody, и ответил на звонок.

Сигел был впечатлен проницательностью Боски и его знанием различных тактик М&А и стратегий скупки акций. Они стали друзьями, хотя впервые встретились лишь какое-то время спустя. В своеобразном мире Уолл-стрит близкая дружба вполне могла развиваться и по телефону. Постепенно Сигел начал видеть в Боски того человека, с кем он мог обсудить стратегию проведения сделки, похвастать идеями и просто посплетничать. Ему нужна была информация такого рода, поскольку в Kidder, Peabody не было арбитражера, к которому он мог бы обратиться. Фирма традиционно обходила арбитраж стороной и не имела арбитражного отдела. Денунцио и Гордон относились к арбитражерам крайне отрицательно, считая, что те лишь пытаются раздобыть внутреннюю информацию и порождают внутри фирм конфликты интересов¹⁹.

Тем не менее арбитражеры вроде Боски становились все более важными для любого инвестиционного банкира, занимающегося М&А. Изначально арбитражеры получали доход за счет разницы цен на различных рынках – таких, например, как Лондон и Нью-Йорк. Это была консервативная, почти безрисковая торговля, приносившая весьма скромные прибыли. Однако со временем арбитражеры делали, что называется, все более высокие ставки: сначала они приобретали крупные пакеты акций компаний, уже объявленных объектами поглощения, рассчитывая на то, что сделка пройдет, а потом стали скупать акции компаний, которые, согласно их прогнозам, должны были стать мишенями поглощения в будущем. Когда прогнозы сбывались, прибыли были огромными.

¹⁸ Дорога, связывающая разные штаты. – Прим. ред.

¹⁹ «Конфликт интересов» (conflict of interest) – американский термин, означающий несовместимость служебного положения с частными интересами должностного лица, использование служебного положения в личных интересах. – Прим. ред.

Оценка массированных скупок акций предположительно или реально поглощаемых компаний стала основной частью работы Сигела. Арбитражеры, помимо того, были неисчерпаемым источником информации: от сведений о тактике конкурентов до слухов о возможных попытках поглощений, которые могли быть использованы для привлечения клиентов для защиты.

Арбитражеры в большинстве своем были грубыми, развязными, вспыльчивыми и агрессивными людьми, одержимыми погоней за быстрой прибылью. Их будни состояли из напряженных периодов работы между звонками об открытии и закрытии биржи, во время которых они выкрикивали заказы в телефоны, вгоняли биржевые обозначения компаний в свои электронные терминалы, бегло просматривали экраны с постоянно менявшимися котировками и звонили всем потенциальным источникам информации, какие только могли себе представить. После работы они имели обыкновение «выпускать пар», устраивая попойки в барах типа «Гарри'с», находившегося по другую сторону Ганноверской площади от офиса Kidder, Peabody, или, если день был удачным, в дорогих ресторанах Манхэттена.

Однажды в 1979 году Сигел признался Боски, что влюблен. Дело грозило перерасти в небольшой скандал в Kidder, Peabody.

В конце 70-х первая волна выпускниц школ бизнеса достигла берегов Уолл-стрит. Джейн Дей Стюарт вскружила головы сотрудникам Kidder, Peabody уже в тот день, когда она впервые величаво прошла по кабинетам и служебным помещениям отдела корпоративных финансов. Выпускница бизнес-школы Колумбийского университета, она была белокурой, художавой, представительной, остроумной, элегантной... и замужней.

В Kidder, Peabody издавна поддерживалась негласная политика, направленная против служебных романов. Флирт с летней практиканткой уже испортил карьеру одному инвестиционному банкиру. Но в конце 1978 года Стюарт развелась с мужем. Немногим позже Сигел и Стюарт вместе играли в теннис. А к августу 1979 года они уже жили вместе. Когда коллеги попытались предостеречь Сигела, он попросил их не вмешиваться, сказав, что его не интересует политика фирмы и не волнует, будет ли он когда-либо ею руководить.

Когда об этой связи узнал Генри Келлер, начальник отдела корпоративных финансов, он пошел к Денунцио и попросил его прекратить эти отношения. Денунцио проигнорировал его просьбу. Многие не знали, что сын Денунцио Дэвид тоже крутит роман в фирме. Терпимость Денунцио была истолкована как знамение времени и показатель степени влияния Сигела. Кроме того, Денунцио, по-видимому, успокаивала мысль о том, что холостяцкие дни Сигела сочтены.

Некоторые друзья и родственники Стюарт из Балтимора предостерегали ее от выхода замуж за еврея, пусть и такого нерелигиозного, как Сигел. Но она была своевольной и влюбленной и не обращала внимания даже на то, что отдельные коллеги-мужчины недобро поговаривали, что она с присущими ей деловой хваткой и прозорливостью стремится извлечь выгоду даже из своего брака. В мае 1981 года она и Сигел тихо поженились и начали чертить планы нового, более просторного дома в Уэстпорте.

Вскоре после их женитьбы Боски пригласил Сигела и Джейн Дей на ужин в свой дом в округе Уэстчестер. Это было первым дружеским приглашением Сигелов к Боски. Планировался легкий ужин на три пары: Боски и его жена Сима, финансист Теодор Форстманн (одним из инвесторов товарищества которого был Боски) с подругой и Сигелы. Сигел решил захватить копии планов своего дома, чтобы показать их чете Боски.

Следуя указанию Боски, Сигел проехал около 45 минут к северу от Манхэттена через элитарные городки Бедфорд и Маунт-Киско. Это район крупных поместий, состоящий из череды лесистых холмов и немногочисленных домов, построенных еще до Войны за незави-

симось²⁰. Лишь немногие из этих монументальных зданий видны с автострад, а дом Боски так далеко упрятан в своих 200 акрах, что его гости, бывало, терялись, петляя по лабиринту подъездных аллей.

Сигел подъехал к воротам и остановился, подчиняясь жесту охранника, сидевшего в припаркованном поблизости пикапе. Он вышел из машины, представился и был пропущен; но прежде он с испугом заметил иссиня-черную сталь большого пистолета в кобуре, пристегнутой к ремню.

Подъехав к дому, Сигелы были потрясены. За выложенным булыжником двором высился массивный особняк в георгианском стиле из красного кирпича. Прежде этим помещьем владел основатель фирмы Revlon Чарльз Ревсон. Чуть поодаль, за английским парком с многочисленными псевдогреческими скульптурами, располагался крупный спортивный комплекс. На одной его стороне был большой плавательный бассейн, на другой – крытая площадка для игры в сквош, а сбоку – теннисный корт, накрывавшийся на зиму надувным куполом.

У входа Сигелов встретила Сима Боски, привлекательная и разговорчивая брюнетка, сразу же поразившая их своим теплом и дружелюбием. Она провела их через комнаты, отделанные в традиционном стиле обоями с изысканным рисунком, изощренными лепными украшениями, редкими обюссонскими коврами и обставленные дорогой антикварной мебелью. Висевшие на стенах картины казались неискушенному Сигелу настоящими произведениями искусства. Как выяснилось, Сима была азартным коллекционером антиквариата и картин американских художников. Они продолжили путь через парк и спорткомплекс, ковровое покрытие которого украшала крупная вытканная монограмма IFB²¹.

Боски был, как всегда, безупречно одет: на нем были черный костюм-тройка и белая рубашка, выгодно оттенявшая его круглогодичный загар. Отвечая однажды на вопрос, почему он каждый день носит один и тот же костюм, Боски сказал: «Мне в жизни и так слишком часто приходится принимать решения». Его светлые с проседью волосы были коротко подстрижены и разделены аккуратным пробором. Из-за выступающих скул и пронизывающего взгляда он выглядел переутомленным, даже изможденным. Держался он, однако, расслабленно и приветливо, как подобает хозяину; он постоянно заботился о гостях, но сам ел мало.

Джейн Дей упомянула о планах их дома, и Сима воскликнула: «У вас должна быть просторная кухня. Пойдемте, я покажу вам свою». Кухня Боски была больше, чем вся манхэттенская квартира Сигелов. Богатство Боски произвело на Сигела неизгладимое впечатление. Сигел подумал, что арбитраж, должно быть, приносит Боски гораздо больше денег, чем он себе это представлял. У него пропало желание показывать Боски планы своего дома: теперь они казались ему скромными до убожества.

После ужина Сигел отвел Боски в сторону и поделился своими наблюдениями в части того, что охранник у въездных ворот вооружен пистолетом. «Он заряжен, – ответил Боски. – В этом бизнесе необходима безопасность».

* * *

Ланс Лессман оторвался от работы и устремил взгляд на застекленный угловой кабинет Боски рядом с небольшим аналитическим отделом офиса Ivan F. Boesky Co., расположенного в финансовом районе деловой части Манхэттена. Наблюдая за происходящим в кабинете, он увидел, как босс сначала оглядел операционный зал, где выполнялись его поручения на покупку и продажу, а потом стал осматривать его, Лессмана, аналитический отдел. Внезапно Боски уставился прямо на него.

²⁰ До 1775 г. – *Прим. ред.*

²¹ Ivan F. Boesky. – *Прим. ред.*

Интерком на столе Лессмана ожил. «Кто покупает?» – рявкнул Боски.

Лессман стал лихорадочно вглядываться в экран своего монитора, пытаясь обнаружить резкие движения цен и изменения объема торгов акций, чтобы понять, что вызвало интерес шефа.

«Кто покупает? – Боски практически орал. – Почему, черт возьми, вы не знаете?»

Теперь интеркомы заработали во всем офисе. На каждом столе был громкоговоритель, подключенный к центральной панели управления в кабинете Боски. Тот мог задействовать отдельные громкоговорители или делать объявления для всего офиса. Сейчас на линии были все.

«Мне нужен ответ. Мне нужен ответ, – повторял он все более громким и требовательным тоном. – Кто покупает? Мне это нужно немедленно. Кто покупает?»

В последнее время Боски был раздражительным, как никогда. Несколькими неделями ранее в том, 1981, году он шокировал подчиненных неожиданным заявлением. Он собирался ликвидировать Ivan F. Boesky Co., изъяв всю свою прибыль.

Причиной такого решения было то, что спекуляции семьи Хант на рынке серебра²² вызвали панику и, как следствие, обвал фондового рынка, нанесший серьезный удар по позициям Боски. Боски хотел воспользоваться благоприятными ставками налога на доход от реализации основных средств, полагающихся партнерам, ликвидирующим свои доли участия. Но для того, чтобы получить эти ставки, ему требовался человек, который продолжил бы управлять компанией. Недавние попытки Боски убедить своих заместителей вступить во владение остатками товарищества и принять на себя все его обязательства привели к ожесточенным перепалкам. После того как те отказались, Боски их уволил. В том году он за короткое время потерял двух лучших стратегов, ведущего трейдера и начальника аналитического отдела.

Однако мало кто всерьез рассчитывал на то, что Боски надолго покинет арбитраж. Несмотря на отдельные неудачи, вызванные спекуляциями Хантов, он к тому времени достиг феноменального успеха. Боски открыл Ivan F. Boesky Co. в 1975 году, получив 700 000 долларов от тещи и тестя. Теперь капитал фирмы насчитывал порядка 90 млн. Арбитраж стал жизнью Боски. Успех дал ему все. Его доходы от бизнеса позволили ему приобрести поместье в Уэстчестере и дом в Манхэттене. Каждое утро лимузин с шофером доставлял его в город на работу. Боски, помимо того, наконец добился, пусть и сдержанного, но все же уважения со стороны тестя, который считал брак дочери неравным.

Судя по всему, Боски разделял презрение тестя к своей семье и происхождению. В разговорах с нью-йоркскими коллегами он постоянно пытался приукрасить свою биографию и связи своей семьи. Он то и дело упоминал о том, что закончил Крэнбрук – престижную подготовительную школу за пределами его родного Детройта – и университет штата Мичиган. Находились и такие, кто предполагал, что Боски учился в Гарварде, поскольку тот придавал большое значение своему членству в Гарвардском клубе. Он говорил, что его отец владеет сетью гастрономических магазинов в Детройте.

Детство Айвена Боски прошло в просторном доме стиля эпохи Тюдоров в районе, где в то время проживали представители верхушки среднего класса. Его отец Уильям эмигрировал из России в 1912 году и владел несколькими барами с общим названием «Брасс рейл», а вовсе не гастрономами – это был бизнес его дяди. Дабы увеличить прибыль, «Брасс рейл» включили

²² В 1970–1980 годах техасские миллиардеры братья Хант предприняли беспрецедентную спекулятивную атаку на серебро. Всего за несколько недель цена серебра выросла с 5 до 50 долларов, принеся спекулянтам баснословные прибыли. Но радость братьев оказалась недолгой. Благодаря согласованным действиям нескольких государств 27 марта 1980 года котировки серебра резко упали, а у братьев Хант не хватило денег для внесения дополнительного залога на бирже (братья Хант играли в основном на рынке фьючерсов). Будучи вынужденными закрывать свои позиции, братья Хант усилили обвал котировок и разорились. – *Прим. ред.*

в свои программы представления с участием танцовщиц «топлесс» и стриптиз-шоу. В глазах многих эти бары ускорили моральное падение местного населения.

Во время учебы в школе Боски много работал, продавая мороженое с тележки. Его неоднократно задерживала полиция за то, что он работал позднее 7 часов вечера, ограниченных его лицензией. Он действительно проучился два года в Крэнбруке, но не окончил его. Его академическая успеваемость в этой школе была весьма и весьма скромной, но спортивные достижения (он занимался борьбой) – поистине выдающимися. Айвен голодал, пока не достиг требуемой весовой категории, и после усиленных тренировок поражал всех тем, что мог отжаться 500 раз. Его постоянным партнером на тренировках был его лучший друг Хушанг Уэкили, учащийся из Ирана. На втором году обучения Боски выиграл школьное первенство по борьбе.

Боски часто проводил параллели с борьбой при описании своей арбитражной деятельности. «И борьба, и арбитраж – одиночные виды спорта, в которых выживают или умирают посредством исключительно собственных действий, притом постоянно находясь на виду», – сказал он в 1984 году репортерше Конни Брак в интервью для «Атлантик мансли». В борьбе он нашел метафору и для жизни: «Бывают времена, когда я едва ли не физически чувствую, что падаю, но в реальности этого не происходит, и я думаю, что эта способность собираться в нужный момент – не врожденная, а приобретенная [во время занятий борьбой]... В жизни очень много возможностей быть сломленным. Многие люди порой чувствуют себя разбитыми, дезорганизованными, деморализованными и поддаются этим чувствам. Но не я».

Когда Боски выбирал логотип для своей новой арбитражной компании, он поручил граверам скопировать его крэнбрукскую медаль по борьбе, на которой были изображены двое обнаженных древних греков в борцовском захвате. Это и стало символом Ivan F. Boesky Co., которым ее владелец безмерно гордился. Не все разделяли его энтузиазм. «Что-то похожее я уже видел в "Сизерс пэлис"²³», – прокомментировал сделанный им выбор один из его служащих.

После Крэнбрука Боски перешел в среднюю школу Мамфорд-Хай (которую обессмертил Эдди Мэрфи в фильме «Полицейский из Беверли-Хиллз»). Но никакого колледжа он так и не окончил. Он посещал подготовительные курсы университета Уэйн-Стейт в Детройте, Мичиганского университета и университетского колледжа Восточного Мичигана, но незадолго до окончания учебы уехал в Иран – отчасти для того, чтобы быть рядом со своим другом Уэкили. Чем именно занимался Боски в Иране, остается тайной. Давая впоследствии свидетельские показания, он утверждал, что работал на Информационное Агентство США (ЮСИА), преподавая английский язык иранцам. Но в кадровых документах ЮСИА за соответствующий период никакой Айвен Боски не значится. В одной же из ранних бесед с Сигелом Боски сказал, что работал в Иране тайным агентом ЦРУ.

По возвращении из Ирана Боски поступил в Детройтскую юридическую школу – непрестижное учебное заведение, для приема в которое не требовалось наличие ученой степени, присваиваемой после сдачи соответствующих экзаменов в университете или университетском колледже. Он окончил ее через пять лет, в 1964 году, успев дважды «вылететь». Когда Боски исполнилось 23 года, отец сделал его партнером в «Брасс рейл». Во всех юридических фирмах, куда Боски пытался устроиться на работу, он получил отказ.

Принимая во внимание неясное прошлое Боски и его сравнительно невысокий социальный статус, нельзя не удивиться тому, что он привлек внимание Симы Силберстайн, чей отец, Бен, был богатым детройтским застройщиком. Однако, по словам коллег Боски, именно Сима влюбилась в него и бегала за ним после их знакомства в 1960 году. Один из ее родственников, федеральный окружной судья, взял его к себе на год секретарем. Вскоре Боски и Сима

²³ «Сизерс пэлис» (Caesars Palace – «Императорский дворец» (англ.)) фешенебельный отель/казино в Лас-Вегасе, штат Невада, отделанный «под античность». – Прим. ред.

поженились, и у них родился первый ребенок, Билли. Когда один бывший член крэнбрукской команды борцов, работавший в Нью-Йорке в фирме Bear, Stearns, рассказал Боски про арбитраж, тот решил разбогатеть на Уолл-стрит. Коллеги вспоминают, что Боски считал Детройт городом, который для него слишком мал и тесен для его амбиций.

Тесть Боски предоставил Айвену и Симе роскошную квартиру на Парк-авеню. Боски устроился на год стажером в L.F. Rothschild. Затем он перешел в First Manhattan, где впервые ощутил вкус настоящей арбитражной торговли, а потом – в Kalb Voorhis. Там он быстро потерял 20 000 долларов на одной открытой позиции и был уволен. Боски презрительно относился к тем фирмам, которые придавали какое-либо значение потерям столь мелких сумм. После непродолжительных поисков работы и активных биржевых спекуляций он поступил в Edwards & Hanly, небольшую фирму при Нью-Йоркской фондовой бирже. Удивительно, но, несмотря на его довольно скромный послужной список, ограниченный опыт и не самые лучшие отзывы прежних работодателей, Edwards & Hanly предоставила Боски полную свободу действий в создании арбитражного отдела и управления им.

Боски почти сразу же произвел сенсацию в сравнительно немногочисленном арбитражном сообществе. Максимально используя рычаг²⁴ и заемные средства, он сумел увеличить скромные активы Edwards & Hanly до отметки в 1 млн долларов. Иногда ему даже удавалось довести размер позиций до 2 млн., чего было достаточно для манипулирования временем от времени ценами отдельных акций. Его считали дерзким и самоуверенным. Однажды он попал в поле зрения КЦББ и был оштрафован на 10 000 долларов за продажу акций без покрытия на срок²⁵ еще до взятия их в долг (это позволило ему увеличить рычаг). Некоторые действия Боски ускорили конец Edwards & Hanly, и к 1975 году фирма обанкротилась.

Боски надоело обивать пороги престижных фирм в поисках работы, и он решил основать свою собственную, ориентированную преимущественно на арбитраж. Другие арбитражеры были поражены той энергией, с какой он принялся искать инвесторов для новой компании. Боски помещал рекламные объявления в «Уолл-стрит джорнэл» и при встречах с потенциальными инвесторами с жаром превозносил доходный потенциал арбитражных операций, что сильно отличало его от членов спаянного арбитражного «клуба», которые менее всего стремились фокусировать внимание посторонних на данном аспекте своей деятельности, опасаясь роста конкуренции. При этом он предлагал инвесторам лишь 55 % прибыли, оставляя 45 % себе. Он, однако, брал на себя обязательство компенсировать им 95 % любых убытков. На таких условиях Боски не сумел привлечь достаточный капитал для удовлетворения своих амбиций, и только благодаря деньгам семьи жены ему удалось довести учреждение компании до конца.

С первого же дня существования открытой в 1975 году Ivan F. Boesky Co. Боски приезжал в офис на лимузине. Если ему нужно было сделать что-либо срочно, он без колебаний нанимал частных курьеров. Он одевался так, как, по его мнению, подобало преуспевающему финансисту с Уолл-стрит: неизменный черный костюм-тройка, белая накрахмаленная рубашка и золотая цепь, свободно свисавшая из кармана жилетки. Он походил на члена общества «Фи Бета Каппа»²⁶.

²⁴ Использовать рычаг – здесь: покупать ценные бумаги с частичной оплатой (фактически в кредит под залог покупаемых бумаг). – *Прим. ред.*

²⁵ Операция такого рода означает, что инвестор соглашается продать определенный пакет ценных бумаг по оговоренной цене в установленный день. Разница между согласованной и рыночной ценами в этот день приносит инвестору прибыль или убыток. КЦББ требует, чтобы такие продавцы владели ценными бумагами, которые они пообещали продать, или имели к ним гарантированный доступ. В большинстве случаев инвесторы продают таким образом ценные бумаги, которыми реально не владеют: они «одалживают» их у третьей стороны, которая в свою очередь гарантирует, что в день совершения сделки инвестор сможет их купить. При этом инвесторы рассчитывают на то, что цена упадет, вследствие чего «одолженные» ценные бумаги будут стоить дешевле оговоренной цены. – *Прим. авт.*

²⁶ Привилегированное общество студентов и выпускников колледжей в США. – *Прим. перев.*

На фирму, как таковую, Боски деньги почти не тратил. Она располагалась в единственной комнате в обветшалом офисном здании на Уайтхолл-стрит. Комнатка была настолько мала, что аудитор фондовой биржи приказал Боски переехать в более просторное помещение. Боски не хотел, чтобы его служащие покидали рабочие места на время ленча, и организовал доставку ленчей в офис, установив лимит в 5 долларов на человека.

Одним из первых в фирму был принят бухгалтер, возглавивший так называемый «периферийный офис». Сын армянского иммигранта, Сетраг Мурадян ранее работал в Oppenheim, Appel, & Dixon, известной в арбитражном сообществе как OAD. Эта фирма больше, чем любая другая, занималась учетом арбитражных операций. Мурадян утаил от Боски тот факт, что его уволили отсюда с санкции КЦББ за нарушение требований по уровню ликвидности. В связи с этим ему было очень сложно найти работу, и он всегда был благодарен Боски за то, что тот его взял.

Боски велел Мурадянну приходить на работу ровно в 7 утра, когда его собственный лимузин подъезжал ко входу в здание. Когда Боски не собирался в офис, он звонил туда в 7.01; если никто не брал трубку, он приходил в ярость. Однажды, по прошествии нескольких лет, Боски позвонил, когда в самом разгаре были пожарные учения, и на звонок ответили лишь какое-то время спустя. На следующий день на столах у всех сотрудников появилась записка следующего содержания: «Вчера в 3.15 пополудни я звонил в офис. Мой телефон дал 23 гудка. Я знаю, что была пожарная тревога. Конечно же, я не хочу, чтобы вы рисковали жизнью, но выражаю признательность тем из вас, кто остался на рабочем месте».

Боски не нравилась мысль о том, что у его служащих могут быть выходные. Он никогда не появлялся в офисе в пятницу после Дня благодарения²⁷, когда в большинстве учреждений Манхэттена остается лишь вспомогательный конторский персонал, но его подчиненные были лишены этой привилегии. Боски проверял присутствие сотрудников на местах, звоня так часто – иногда по 10 раз одному человеку, – что в офисе считали, что он с тем же успехом мог бы прийти на работу. Кроме того, он отказывался выдавать по пятницам чеки на зарплату раньше 3 часов дня, когда банки уже были закрыты. Когда служащие выражали по этому поводу недовольство, он объяснял, что не желает, чтобы его персонал, отвлекаясь от дел, «расхолаживался», спешно выстраиваясь в очередь за чеками в середине рабочего дня. Но служащие подозревали, что он просто хочет получать дополнительные проценты, которые накапливались за уик-энды.

Почти с самого начала существования фирмы Боски регулярно кричал на подчиненных. После ряда подобных инцидентов Мурадян попросил Боски прекратить орать. «Я здесь босс, – ответил Боски. – Мне можно орать». Боски требовал от Мурадяна работать до 9-10 вечера. Проснувшись однажды в 5.30 утра, жена Мурадяна увидела, как еще не ложившийся спать супруг пытается завершить работу, порученную ему Боски. «Так его надолго не хватит», – сказал ей Мурадян. Но шли годы, а Боски, казалось, нуждался во сне все меньше и меньше, становясь при этом все более требовательным. Так, например, он любил звонить Мурадянну со сложным вопросом. «Я вам перезвоню», – отвечал в таких случаях Мурадян. «Нет, я подожду», – говорил Боски.

Иногда Боски проводил рабочие дни в своем имении. Рядом со знаком «Уолл-стрит», который он прикрепил к фонарному столбу у одной из подъездных аллей, находился его офисный комплекс с секретаршами и необходимыми для постоянной связи с рынком биржевыми мониторами и средствами коммуникации. «Вы не поверите, – как-то раз сказала Сима Мурадянну, – но мой муж всегда надевает деловой костюм даже тогда, когда собирается в свой «домашний» офис».

²⁷ День благодарения (Thanksgiving Day) – официальный праздник США в память первых колонистов Массачусетса, последний четверг ноября. – *Прим. ред.*

Придя однажды утром на работу, служащие Боски увидели носящегося по помещению щенка уайертон-терьера. Боски купил его, желая сделать сюрприз Симе, но та запретила держать собаку дома. И тогда Боски решил, что собака будет жить в офисе, а его шофер Джонни Рей будет о ней заботиться по вечерам и выходным. Очень скоро Боски и щенок стали неразлучными. Он брал щенка даже на встречи с инвесторами.

Но всего неделю спустя Лессман и другие сотрудники услышали пронзительный крик, доносящийся из кабинета Боски. Они ворвались в кабинет и увидели охваченное ужасом лицо босса. Щенок, казалось, чувствовал свою вину. Прямо перед столом Боски, на бежевом ковровом покрытии без единого пятнышка, собака, наложив кучу, убедительно продемонстрировала, что еще не приучена проситься. Боски почистил ковер, и больше этой собаки никто не видел.

Были у Боски и другие причуды, а именно его манера есть. Порой казалось, что он совсем ничего не ест, как будто все еще занимается борьбой и сбрасывает лишний вес. На завтрак он любил заказывать один рогалик. Повертев его в руках, он обычно съедал лишь маленький кусочек. Один его коллега вспоминает, как однажды, когда Боски отломил от рогалика кусок нормального размера, он в шутку сказал ему: «Айвен, ну ты и обжора», после чего Боски вздрогнул и положил кусок обратно на тарелку.

Боски часто приглашал потенциальных инвесторов своей компании на ленч в личную столовую при офисе. Однажды у него был запланирован ленч с Мешуламом Риклисом, председателем совета директоров Rapid-American Corporation, финансировавшим актерскую карьеру своей жены Пии Задора, которая была моложе мужа на много лет. Боски заранее поручил своим людям узнать, что любит Риклис, и, получив необходимую информацию, заказал в «21-клубе» обильное угощение, доставляемое с посыльным. За столом Боски забеспокоился, так как Риклис ел с явной неохотой.

«Через несколько часов я должен быть в спортзале, – пояснил Риклис. – Я занимаюсь с личным тренером».

«Зачем вам это? – спросил Боски. – Расслабьтесь. Ешьте больше».

Риклис замялся, а потом сказал: «Айвен, вы не представляете, что значит быть женатым на женщине моложе себя». Но он все же налег на еду и в итоге вложил в товарищество Боски 5 млн. долларов. Боски же съел лишь одну виноградину.

В начале 1981 года Боски, как и планировал, отошел от дел, ликвидировав свою долю в Ivan F. Voesky Co. Не сумев убедить ни одного из своих старших менеджеров принять на себя управление фирмой (большинство из них были уволены или ушли сами), он нанял арбитражера из Morgan Stanley Стива Ройса, который стал руководителем компании, переименованной в Bedford Partners. Крупнейшим инвестором вновь созданного товарищества стала Сима, которая переместила в него свою долю, порядка 8 млн. долларов, из Ivan F. Voesky Co. Несмотря на то что у Боски не было в Bedford ни цента собственных денег, он ежедневно звонил Ройсу, обычно по 6–8 раз, и принимал решения об инвестициях, словно по-прежнему руководил фирмой.

Боски почти сразу же приступил к привлечению капитала для новой арбитражной компании, Ivan F. Voesky Corporation. Задуманная как корпорация, а не как товарищество с ограниченной ответственностью, она должна была иметь более сложную структуру собственности, разделенной между держателями обыкновенных и привилегированных акций. Инвесторы получали большей частью привилегированные акции; при этом прибыль полагалась в основном владельцам обыкновенных акций (главным образом – Боски), а убытки ложились на владельцев привилегированных.

Боски подключил к своим бесконечным поискам инвесторов Лессмана – одного из немногих сотрудников, оставшихся в штате от прежней компании. Лимузин Боски доставлял его и Лессмана на бесчисленные встречи с богачами и представителями таковых. Целью этих

встреч было изыскание инвестиций в размере как минимум 2 млн. долларов. Вдобавок к прибыли, прогнозируемой на основании отдачи, полученной инвесторами от предыдущего товарищества, Боски предлагал собеседникам уникальное преимущество: прямой доступ к собственной персоне. Он обещал передавать им информацию о рынке, которую они могли бы свободно использовать для своих портфелей.

Несмотря на впечатляющую норму прибыли, которую Боски обеспечил своим прежним инвесторам, кампания по привлечению новых оказалась не слишком успешной. Однажды Лессман рискнул предположить, что потенциальных инвесторов отпугивает предлагаемое распределение прибылей и убытков. «Дело дрянь», – сказал Лессман. Боски бросил на него свирепый взгляд.

Помимо того, Лессман сообщил Боски, что он недавно унаследовал около 500 000 долларов и хочет вложить эти деньги в новую корпорацию. Боски предложил ему те же малопривлекательные условия, что и внешним инвесторам. «Но я же работаю на вас, – запротестовал Лессман. – Почему я не могу заработать свою долю прибыли?»

Лицо Боски напряглось, голос изменился. «Мне не нужны твои паршивые полмиллиона», – сказал он ледяным тоном.

«Тогда зачем вам мои 25 % прибыли?» – недоуменно спросил Лессман.

«Убирайся!» – заорал Боски. Он выставил Лессмана из кабинета и с треском захлопнул дверь.

В конечном счете корпорация была учреждена в 1981 году и располагала активами на сумму менее 40 млн. долларов – гораздо меньшую той, на которую Боски изначально рассчитывал. Она разместилась в одном из незанятых партнерских офисов манхэттенской адвокатской фирмы Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson, где главный юрисконсульт Боски Стивен Фрейдин был партнером. Костяк компании, помимо Боски, составили Лессман, ставший начальником аналитического отдела, и Майкл Давидовф – трейдер, перешедший по инициативе Боски из Bedford Partners. Несмотря на то что компания располагалась в сравнительно небольшом помещении, где все были друг у друга на виду, Боски зачастую не считал нужным сообщать подчиненным те или иные сведения и даже бравировал тем, что никто, кроме него, не владеет полной информацией о его деятельности. Он сознательно держал собственных сотрудников в неведении, которое могло им дорого обойтись.

Лессману было поручено отвечать на звонки Ройса и делиться с ним результатами своих исследований. Позвонив однажды поздно вечером, Ройс попросил назвать размер одной из позиций. Лессман вывел соответствующие данные на экран монитора и сообщил их Ройсу. Вскоре Лессману позвонил Боски, и Лессман мимоходом упомянул о звонке Ройса и о своих действиях. На линии воцарилась тишина, после чего Боски завопил: «Мне следовало бы тебя за это уволить! Никогда больше не давай информации о наших позициях!»

«Я думал, что Ройс и мы – одна команда», – ответил Лессман, но Боски уже бросил трубку.

Вскоре после этого Ройс опять позвонил вечером Лессману с аналогичной просьбой. Лессман отказался назвать размер позиции, сославшись на запрет Боски. Некоторое время спустя телефон зазвонил снова. Это был Боски, который разнес Лессмана за то, что тот не ответил Ройсу. В итоге Ройс позвонил снова и попросил назвать размер позиции Боски в Marathon Oil, в то время потенциальной мишени поглощения. Это была в высшей степени конфиденциальная информация. Лессман, стремясь не оказаться между двух огней, дал Ройсу ответ, но сильно преуменьшил истинный размер позиции.

Затем позвонил Боски со званого ужина. Лессман гордо рассказал ему, как Ройс пытался выведать у него информацию и как он сбил его с толку. «Ты кретин! – заорал Боски. – Тыставляешь меня лжецом в его глазах!» Сам он, как выяснилось, дал Ройсу другую, но равно

вводящую в заблуждение информацию. У Лессмана раскалывалась голова. Почему Боски лжет человеку, управляющему деньгами его собственной жены?

В один из следующих вечеров Лессман, согласно предварительной договоренности, позвонил Боски домой в Маунт-Киско. К телефону подошел Билли, старший сын Боски.

«Это Ланс, – сказал Лессман усталым голосом. – Твой папа просто измывается надо мной».

Ответ Билли произвел на него глубокое впечатление. «Это вполне объяснимо, – мрачно сказал тот. – Мой отец законченный психопат».

* * *

В один из дней 1974 года Ай-Даблю Бёрнхем по прозвищу «Табби²⁸» вел своего нового сотрудника, только что принятого на работу начальника отдела корпоративных финансов Фредерика Х. Джозефа, через переполненный операционный зал Drexel, Burnham & Co. Бёрнхем объяснил Джозефу, что кое-кто хочет немедленно с ним встретиться и что этот человек, возможно, поможет ему реализовать свои амбиции на новом месте.

Джозеф, тогда 41-летний, хорошо сложенный бывший боксер-любитель с седеющими волосами, начал свою работу в отделе корпоративных финансов Drexel с дерзкого заявления: «Дайте мне пятнадцать лет, и я сделаю фирму такой же мощной и преуспевающей, как Goldman, Sachs».

В то время это утверждение казалось смехотворным; оно представляло собой не что иное, как намерение коренным образом изменить баланс сил на Уолл-стрит. В 1974 году Goldman, Sachs находилась, что называется, на вершине пирамиды; капитал же Drexel, Burnham был весьма скромным, а совокупный доход составлял всего 1,2 млн. долларов. Фондовый рынок переживал глубокий кризис, и Drexel, Burnham, несмотря на прославленное имя, считалась на Уолл-стрит компанией второго эшелона.

По существу, Drexel, Burnham представляла собой результат слияния Burnham & Co. – ориентированной на розничные услуги брокерской фирмы, основанной в 1935 году внуком учредителя винокуренного завода I.W. Harger Табби Бёрнхемом, – и осколков консервативной Drexel Firestone, детища именитой филадельфийской семьи Дрекселов и неприкрыто антисемитской империи Дж. П. Моргана.

Это слияние, состоявшееся в 1971 году, было довольно необычным. Burnham была преимущественно еврейской фирмой, полной пробивных трейдеров, выживавших благодаря умению торговать, не брезгуя неблагоприятными приемами. Drexel, напротив, традиционно питала отвращение к откровенно спекулятивным операциям, вследствие чего одного за другим теряла корпоративных клиентов, которые отдавали предпочтение фирмам с более агрессивными дистрибуторскими сетями. Положение Drexel было шатким; она держалась на плаву в основном благодаря своей репутации и историческому статусу фирмы высшей категории. Табби Бёрнхем хотел слияния с Drexel главным образом для того, чтобы помочь своей компании выбраться из категории второсортных и привлечь больше заказов на андеррайтинг.

Когда Бёрнхем посетил председателей советов директоров Goldman, Sachs и Morgan Stanley – прославленных фирм, чьи благословение и добрая воля были необходимы будущей компании для выживания в кастовом, соблюдающем жесткую иерархию мире Уолл-стрит, – те одобрили слияние, но с одним условием: почтенное имя Drexel, несмотря на реальное соотношение сил в фирме, должно было выйти на первый план. Так появилась на свет Drexel, Burnham & Co.

²⁸ Tubby – коротконогий и толстый человек, толстяк-коротышка (англ.). – Прим. ред.

Служащие, оставшиеся в новой фирме от двух старых, в большинстве своем все еще сторонились друг друга даже теперь, спустя три года после слияния. Пока Бёрнхем и Джозеф шли через офис, Бёрнхем рассказал, что во время первой встречи с главой Drexel на предмет слияния он спросил, сколько евреев среди более чем 200 сотрудников его фирмы, и узнал, что таковых всего три. Один из них, сказал Бёрнхем, и есть тот человек, с которым он хочет его, Джозефа, познакомиться, – Майкл Милкен.

Джозеф обменялся рукопожатием с сильным и стройным юношей с темными, глубоко посаженными глазами. Слегка удивленный тем, что такой человек, как Милкен, вообще попал в Drexel Firestone, Джозеф подумал, что на то, должно быть, имелись веские причины, но в целом Милкен не произвел на него особого впечатления. Непосредственно они по работе не соприкасались. Джозеф возглавлял сектор инвестиционно-банковских операций, а Милкен был начальником менее престижного отдела конвертируемых и «неинвестиционных» ценных бумаг²⁹, который позднее стали называть высокодоходным. Об операциях своего отдела Милкен отчитывался перед трейдером Эдвином Кантором – ветераном Burnham & Co., а по вопросам оплаты общался напрямую с Бёрнхемом.

Чтобы подбодрить Милкена, который жаловался, что «накрахмаленные воротнички» WASP-овой Drexel обращаются с ним, как с человеком второго сорта, Бёрнхем разрешил ему открыть собственный полуавтономный отдел по торговле облигациями. В 1975 году он подписал с Милкеном соглашение о вознаграждении, составленное для стимулирования деятельности с помощью премиальных выплат. Как и все фирмы на Уолл-стрит, Drexel выплачивала относительно низкие зарплаты; большую часть жалования служащие получали в виде премии. Но премиальное соглашение Милкена было необычайно щедрым. Милкену и его подчиненным полагалось 35 % всей прибыли фирмы, полученной от их деятельности. Милкен мог по собственному усмотрению распределять деньги между своими сотрудниками, забирая все остальное себе. Кроме того, Бёрнхем назначил Милкену дополнительные посреднические комиссионные в размере от 15 до 30 % прибыли, отнесенной на счет привлечения им лично или его отделом клиента в фирму. Таким образом, Бёрнхем выплачивал 35 % прибыли людям, выполнявшим текущую работу с клиентами, и до 30 % прибыли любому, кто привлек клиента. У фирмы оставалось лишь 35 % для покрытия накладных расходов и доли прибыли партнеров. Система вознаграждения Милкена в фирме тщательно скрывалась.

Примерно через год после знакомства Джозеф и Милкен уже достаточно хорошо знали друг друга – главным образом потому, что Милкен жаждал заработать комиссионные и звонил Джозефу со сведениями о потенциальных клиентах отдела корпоративных финансов.

Джозеф не был снобом, но Милкен поначалу невольно ассоциировался у него с трейдерами Бёрнхема, большинство которых имело весьма туманное представление о мире, лежащем за пределами Бруклина и Куинса с их суматохой и полным отсутствием респектабельности. Сам Джозеф был скромного происхождения и вырос в Роксбери, рабочем районе Бостона. Его родители были ортодоксальными евреями; отец обеспечивал семью, работая таксистом. Но во время учебы в Гарвардском университетском колледже, а затем в Гарвардской бизнес-школе Джозеф приобрел внешний лоск и утонченные манеры. Джон Шэд (будущий председатель КЦББ) взял его на работу в E.F. Hutton & Co., и уже через четыре года он стал партнером. Потом он перешел в Shearson, участвовал в переговорах по ее слиянию с Hayden Stone и был назначен главным операционным директором – фактически вторым человеком в фирме.

Переход из Shearson в Drexel стал для Джозефа большим шагом вниз по карьерной лестнице, но он хотел вернуться в инвестиционно-банковскую сферу и мечтал создать мощную

²⁹ Конвертируемые ценные бумаги (convertible securities) – свободно обмениваемые, обращаемые без ограничений ценные бумаги. «Неинвестиционные» ценные бумаги (noninvestment-grade securities) – ценные бумаги, инвестиции в которые считаются рискованными. – *Прим. ред.*

фирму, как говорится, на голом месте, увековечив таким образом свое имя. Полностью сознавая масштаб перемен, охвативших Уолл-стрит, Джозеф понимал, что практически все, что так или иначе связано с традиционной системой отношений на финансовых рынках, уязвимо. Однако положение дел, с которым он столкнулся в Drexel, было откровенно незавидным. Отдел корпоративных финансов состоял из 19 человек; Джозеф без промедления уволил семерых. В первом году работы Джозефа премиальный фонд отдела составил всего 15 000 долларов.

Джозеф считал, что нужно полностью пересмотреть культуру фирмы. Вскоре после своего назначения он выступил в роли распорядителя на первом из ставших впоследствии ежегодными торжественном ужине для новых сотрудников в ресторане «Крыша мира», что на последнем этаже одной из башен нью-йоркского Центра международной торговли. Произнося напутственную речь, Джозеф постарался внушить молодым инвестиционным банкирам мысль о необходимости неукоснительного соблюдения законов и профессиональной этики. «Вас ожидают искушения», – предупредил он аудиторию. Он напомнил об ответственности, связанной с доступом к конфиденциальной информации, касающейся бизнес-планов клиентов, размещений акций и облигаций, планов слияния компаний. «Если вы поддадитесь искушению, вас поймают. Я вам это гарантирую. У вас заберут даже шнурки от ботинок. И здесь, в Drexel, вы не задержитесь».

Джозефу не понадобилось много времени, чтобы понять, почему Бёрнхем так стремился познакомить его с Милкеном. Милкен был не просто трейдером. Он, по сути, являлся одним из самых высокооплачиваемых сотрудников фирмы. Начав в 1973 году с капитала в 2 млн. долларов, он неизменно обеспечивал 100 %-ную норму прибыли, зарабатывая для себя и своих людей премиальные фонды, достигавшие 1 млн. долларов в год. И он делал это в сфере, которую Джозеф почти не знал и считал неприглядной, – сфере высокодоходных, не имеющих рейтинга облигаций.

На американском рынке облигации оцениваются двумя гигантскими рейтинговыми агентствами – Moody's и Standard & Poor's, – которые издавна ориентируют инвесторов, стремящихся оценить риск капиталовложений с фиксированным доходом. Оценка таких инвестиций зависит от способности эмитента осуществлять обещанные процентные платежи до наступления срока погашения облигаций, а затем выплачивать основную сумму долга. Имеющие наиболее высокий курс корпоративные облигации ведущих компаний (AT & T, IBM и др.) оцениваются Standard & Poor's как «AAA». Компании с более слабыми балансами или иными проблемами имеют соответственно более низкий рейтинг. Некоторые компании из-за высокой степени риска вообще не получают никакого рейтинга. Процентные ставки корпоративных облигаций изменяются вместе с рыночными ставками казначейских облигаций США и риском эмитента. Таким образом, чем ниже рейтинг облигаций, тем дороже обходится компании привлечение капитала.

В середине семидесятых было не так много облигаций с низким рейтингом или не имевших такового, и инвесторы, вообще говоря, с ними не соприкасались. Крупные инвестиционные банки ими не интересовались; их было слишком сложно продать; они представляли серьезную угрозу репутации фирм и, как правило, отворачивали ведущие компании с высокими рейтингами. Высокодоходными обязательствами в большинстве своем являлись некогда высокорейтинговые облигации компаний, курсы которых упали в период кризиса (называемые на жаргоне Уолл-стрит «падшими ангелами»). Милкен чувствовал себя в этом темном «болоте» Уолл-стрит, как рыба в воде.

Милкен родился в калифорнийском городке Энцино, что в долине Сан-Фернандо, к северу от Лос-Анджелеса. В нем проживало довольно много евреев (Милкен, в частности, жил рядом с синагогой), но заметного разделения диаспор по территориальному признаку, как и в других сравнительно молодых городах стремительно застраивавшейся Южной Калифорнии,

там не было. В отличие от Джозефа Милкен вырос в комфортабельном доме, где жили представители верхушки среднего класса.

Отец Милкена был бухгалтером. Начиная с 10 лет, Майкл помогал отцу тем, что сортировал чеки, выверял чековые книжки, а позднее заполнял налоговые декларации. С первого же класса он поражал одноклассников способностью выполнять сложные арифметические действия в уме.

Милкен был одним из лучших учеников в Бирмингемской средней школе в окрестностях Ван-Найса, которую закончил в 1964 году. Почти все учащиеся этой школы были белокожими представителями среднего класса. Родители многих из них, в том числе и Милкена, переселились в Калифорнию из промышленных районов Среднего Запада и Востока. Школьники обожали спорт, повально увлекались серфингом, носили пышные прически с напуском, сходили с ума от группы «Бич бойс» и без усталости разъезжали по городу на своих авто. Милкен был полон энергии, выделялся своей успеваемостью и жаждал признания одноклассников. Он был избран чирлидером³⁰, что стало прекрасным дополнением к его репутации спортивной звезды. Милкен был активным членом организации школьного самоуправления и был признан путем голосования самым популярным учеником. Он ухаживал за симпатичной и жизнерадостной Лори Энн Хекел, с которой познакомился в седьмом классе на уроке социологии. Среди других его одноклассников были будущая кинозвезда Салли Филд и суперагент Голливуда Майкл Овиц.

Поступление в Калифорнийский университет в Беркли резко изменило жизнь и мироощущение Милкена. В то время это учебное заведение становилось эпицентром пацифизма и контркультуры в студенческой среде. Милкен, привыкший в средней школе к популярности, вдруг превратился в белую ворону. Он был членом преимущественно еврейского студенческого братства³¹ «Сигма Альфа Мю», когда студенческие братства были в немилости у одноклассников. Он не пил, не курил марихуану, не принимал ЛСД. Он специализировался на экономике управления, а не на более модных социологии и психологии, и очень много занимался. За успехи в учебе его приняли в «Фи Бета Каппа». Свободное от занятий время он посвящал главным образом Лори, которая тоже училась в Беркли. В 1968 году, сразу же по окончании университета, они поженились.

Вскоре Милкен и Лори переехали в Филадельфию, где Майкл поступил в престижную Уортонскую бизнес-школу Пенсильванского университета. В периоды летних каникул он отрабатывал полный, а во время учебы – неполный рабочий день в головном, филадельфийском офисе Drexel Firestone. По окончании школы на все «А» Милкен остался в Drexel и ежедневно ездил из Черри-Хилл, пригорода Филадельфии в штате Нью-Джерси, в манхэттенский офис фирмы. Он казался удивительно наивным в вопросах иерархии на Уолл-стрит, и соображения престижа по большей части не имели для него никакого значения. К таким громким именам в финансовом мире, как, например, Morgan Stanley или Goldman, Sachs, он относился безо всякого пиетета.

Милкена не волновала традиция, согласно которой перспективные выпускники бизнес-школ должны были быть заняты в инвестиционно-банковской сфере или в корпоративных финансах, а не в секторе работы с клиентами и трейдинга. В Drexel Милкен начал с работы в аналитическом отделе, а затем, с согласия начальства, перешел в трейдинговый отдел, где постепенно сосредоточился почти исключительно на ценных бумагах с низким рейтингом или без рейтинга, ставших в итоге его специализацией.

Годами позже в Drexel сложился и культивировался миф о гениальности Милкена, который-де открыл прибыльный потенциал в том, что стало общеизвестным под уничижительным

³⁰ Чирлидер (cheerleader) – в США лицо, подающее сигнал к овации на школьных и студенческих спортивных встречах. – *Прим. ред.*

³¹ Студенческое братство (землячество) (fraternity) – студенческая мужская организация в США. – *Прим. ред.*

названием «бросовые облигации». Сам же Милкен никогда не скрывал, что исследования, легшие в основу его интереса к низкокачественным облигациям, были проведены другими людьми. Во время учебы в Беркли Милкен прочел выдающийся аналитический труд У. Бреддока Хикмена по низкосортным и безрейтинговым облигациям. Проведя скрупулезный анализ поведения корпоративных облигаций с 1900 по 1943 год, Хикмен доказал, что диверсифицированный долгосрочный портфель низкосортных облигаций дает более высокую норму прибыли при столь же малом уровне риска, нежели сопоставимый портфель облигаций с высоким рейтингом. Изучение поведения облигаций в более поздний период, с 1945 по 1965 год, привело его к тому же заключению.

Позднее, в первых беседах с Джозефом, Милкен, будучи гениальным сейлсменом, постоянно рекламировал свои высокодоходные ценные бумаги. Джозеф был заинтригован; он попросил сделать ему копию или достать экземпляр труда Хикмена. Излагая свою доктрину, Милкен утверждал, что единственной проблемой низкорейтинговых облигаций является недостаток ликвидности. Большинство клиентов Drexel по-прежнему не желало вкладывать свои средства под более высокие проценты, но Милкен начал делать успехи. В ответ на нежелание инвесторов рисковать он тщательно анализировал базисные перспективы эмитентов низкосортных облигаций в стольких направлениях бизнеса, сколько вообще мог охватить. Он поражал Джозефа умением быстро схватывать те аспекты деятельности компаний самого разного профиля, которые помогали оценивать и прогнозировать их способность своевременно выплачивать проценты и основную сумму долга.

Это был поистине титанический и абсолютно новаторский труд; подобных исследований компаний на Уолл-стрит, где аналитические отделы львиную долю своих изысканий посвящали активно торгуемым ценным бумагам, больше не проводил никто. Всю эту работу Милкен проделывал во время длительных поездок из Черри-Хилл и обратно, возя с собой в портфеле кипы исследовательских отчетов и других материалов. Ссылаясь на результаты исследований, он пытался убедить инвесторов спекулировать высокодоходными ценными бумагами, которые, по его мнению, были бы в любом случае своевременно погашены, вследствие чего являлись недооцененными на текущий момент.

Некоторые объекты исследований Милкена были потенциальными корпоративными клиентами Drexel. Страховые компании, имевшие особенно широкий спектр активов, сильнее других стремились выгодно вложить деньги. Джозеф и Милкен наносили бесчисленные визиты и несли «благую весть» о высоких прибылях. На каждой встрече Милкен вкратце излагал свои доводы: риск на рынке облигаций ничтожно мал, удачно диверсифицированный портфель обеспечит высокую доходность, ликвидность возрастает по мере того, как все больше компаний прислушивается к его, Милкена, идеям, а доходность существенно превысит премию за риск. Это была простая, но впечатляющая проповедь. И она все чаще и чаще срабатывала.

Одним из крупных достижений Милкена на начальном этапе этого, так сказать, пропагандистского тура было привлечение группы богатых финансистов, в основном евреев, которые владели страховыми компаниями. Никто из них не принадлежал к истеблишменту Уолл-стрит. Они не беспокоились из-за дурных ассоциаций, связанных с низкосортными облигациями, и им импонировали новые идеи Милкена. Первыми «новообращенными» стали Сол Стайнберг, Мешулам Риклис и Карл Линднер, причем Линднер, нееврей из Цинциннати, стал у них кем-то вроде духовного отца. Когда их годовая доходность совпала с прогнозами Милкена и даже превысила их, они стали еще более крупными его инвесторами и клиентами Drexel. Что же до самого Милкена, то его, похоже, совсем не тревожило, что КЦББ ведет расследование по делу Линднера, что тот не окончил даже средней школы, что его начала остерегаться общественность Цинциннати и что многие на Уолл-стрит считают его парией. Не волновало его и то, что Стайнберг захватил контроль над Reliance Insurance Co. и пытался, правда, безуспешно, насильственно поглотить гигантский Chemical Bank, что привело в ярость элиту банковского

мира и ее союзников – инвестиционных банкиров. Или то обстоятельство, что Риклис начинал как бедный иммигрант из Израиля и разбогател на кинотеатрах и торговле спиртным. Всем им в разное время был дан на Уолл-стрит от ворот поворот, и они никогда не забывали, что Милкен привлек их в качестве клиентов.

К началу 1977 года компания Милкена контролировала целых 25 % рынка высокодоходных ценных бумаг. Это была практически единственная фирма, ведущая активные маркет-мейкерские действия с целью повышения ликвидности рынка³². Некоторые другие инвестиционные банки, такие, как Lehman Brothers – лидер рынка высокодоходных облигаций, – гарантировали размещение новых эмиссий и поддерживали рынок ранее выпущенных ценных бумаг, но эти услуги предоставлялись в основном уже существующим клиентам; большинство же фирм не было заинтересовано в активном маркет-мейкерстве.

Таким образом, Милкен фактически создал рынок высокодоходных облигаций. Обладая невероятной памятью, он помнил абсолютно все: кто и какими выпусками владеет, сколько эти владельцы заплатили, доход облигаций до срока погашения и тех, кому еще они нужны. Постепенно клиенты стали настолько доверять его исследованиям и проницательности, что, когда он убеждал их инвестировать в тот или иной выпуск, они это делали. И их совершенно не волновало отсутствие твердых котировок или доходы Милкена – до тех пор, пока они зарабатывали деньги. И никто, кроме Милкена и небольшой группы его коллег, не имел представления о ценовой структуре рынка – в том числе и о все более возрастающих спредах между покупкой и продажей.

Милкен преуспевал до такой степени отчасти потому, что его рынок был почти полностью нерегулируемым. Операции его отдела за малым исключением ограничивались так называемыми «вторичными предложениями». Их схема была следующей. Например, крупная страховая компания решает сбыть крупный пакет облигаций, приобретенный при первичном размещении; она продает Drexel свой пакет, а Drexel затем распродает его через свою сеть покупателей облигаций. Закон не требует регистрировать подобные операции в КЦББ, и цены, по которым совершаются сделки такого рода, не публикуются. Мир бросовых облигаций был финансовым аналогом начального периода освоения новых земель в Америке: правосудие было на стороне сильных.

Однажды Гэри Уинник, сейлсмен из офиса Drexel в центре города, купил пакет каких-то облигаций Милкена для одного из своих клиентов. Уинник заработал 1/8 пункта³³ на спреде, то есть на разнице между ценой, заплаченной клиентом, и ценой, назначенной Милкеном. Уинник был взбешен, когда узнал, что спред Милкена на самом деле составил 30 пунктов и что Милкен оставил себе 29 и 7/8. Уинник был поражен жадностью Милкена. Ведь они в конце концов были коллегами. Уинник пошел к начальнику Милкена Кантору и пожаловался. Но Кантор ничего не предпринял. Уже к 1976 году Уинник пришел к выводу, что Милкен приносит всем слишком много денег, чтобы его можно было наказать.

Для Милкена сделка такого рода была лишь одной из разновидностей торговли, и он считал, что чем больше одна сторона сделки может выжать из другой, тем лучше. На протяжении многих последующих лет коллеги Милкена по операционному залу изумленно наблюдали за тем удовольствием, если не ликованием, которое выказывал их босс, отторговывая одну или более дополнительных долей пункта то у одного, то у другого ни о чем не подозревающего трейдера. Извлекать столь быстрые прибыли из торговли ценными бумагами позволяет

³² Маркет-мейкер – это ключ к ликвидности, обеспечивающий держателю ценных бумаг возможность продать их в любой момент времени. Купив ценные бумаги у держателя, маркет-мейкер извлекает из них доход путем перепродажи по более высокой цене. Нью-Йоркская фондовая биржа и внебиржевой рынок NASDAQ – это просто узаконенные маркет-мейкерские организации, предоставляющие дополнительные услуги по опубликованию котировок. – *Прим. авт.*

³³ Пункт – это 10 долларов на каждую 1000 долларов номинальной суммы в цене облигации, или 1 %. Таким образом, спред в 1/8 пункта от 1 млн. долларов составляет 1250 долларов. – *Прим. авт.*

только бóльшая осведомленность. Редко кому удавалось получить преимущество над Милкеном, потому что он играл на бирже лишь с большей осведомленностью; если же кто-то и брал над ним верх, то он изо всех сил пытался взять такого человека на работу. Так, например, когда Уоррен Трепп, ведущий трейдер по ценным бумагам с фиксированным доходом в Dean Witter, играл на понижение облигаций одного инвестиционного траста, занимающегося недвижимостью, один из людей Милкена играл на повышение. Цены на эти облигации сильно упали, что причинило серьезные убытки Милкену и принесло большую прибыль Треппу. Милкен велел своим людям узнать имя трейдера Dean Witter, а затем переманил его в Drexel. Трепп стал ведущим трейдером Милкена.

Одновременно с бизнесом Милкена развивался, пусть и не столь динамично, отдел Джозефа. Джозеф быстро принял меры для качественного улучшения инвестиционно-банковского направления в Drexel, наняв нескольких человек, которых он в свое время набрал в Shearson; среди них были Джон Киссик, Герберт Бэчелор, Фред Маккарти, Джон Сорт и Дэвид Кей, которого он поставил во главе вновь созданного отдела слияний и поглощений. Он также взял на работу упитанного, самонадеянного и своевольного Леона Блэка, недавно окончившего Гарвардскую школу бизнеса. Пока Леон учился в бизнес-школе, его отец, глава United Brands, оказался вовлеченным в один скандал и покончил с собой, выпрыгнув из окна своего кабинета.

Пытаясь обеспечить Drexel преимущество в сфере инвестиционно-банковского бизнеса, Джозеф решил взяться за некоторые развивающиеся отрасли промышленности и мелкие компании, которыми пренебрегали крупные инвестиционные банки. Drexel начала исследовать акции, котируемые на внебиржевом рынке, хотя эти исследования и не приносили фирме немедленной прибыли. Группа Джозефа заключила такое количество сделок, что к 1977 году премиальный фонд отдела корпоративных финансов достиг 1 млн. долларов.

В том же году Джозеф позвонил Милкену и сообщил, что клиенту, Texas International, необходимо привлечь капитал, но их заемные средства сильно превышают собственные, поэтому они навряд ли получат инвестиционный рейтинг. Он спросил, может ли Drexel осуществить публичную эмиссию высокодоходных ценных бумаг под собственную гарантию на размещение и сбыть их частным инвесторам – иными словами, осуществить первичную эмиссию, а не вторичное размещение, на которых специализируется Drexel?

Милкен сказал, что попробует. Он начал с того, что с легкостью продал выпуск на 30 млн. долларов с огромной андеррайтинговой комиссией в 3 %. В том же году Милкен выпустил еще шесть займов для компаний, которые не могли привлечь капитал иным способом. Примерно тогда же он продал идею о высокодоходных взаимных фондах, позволяющих мелким инвесторам вкладывать деньги в диверсифицированные портфели бросовых облигаций. Мечта Милкена о повышении ликвидности была близка к осуществлению. Прямо под носом у истэблишмента Уолл-стрит, который пренебрегал некачественными облигациями, был создан механизм свершения революции в области финансов.

Тем временем Уинник перешел по указанию Кантора в отдел высоколиквидных облигаций в офисе Drexel, расположенном в деловой части города. Он также торговал некоторыми высокодоходными облигациями Милкена и вскоре стал самым продуктивным сейлсменом Drexel вне милкеновского сектора. Он очень много работал. Однажды в пятницу вечером Уинник, беседуя с Милкеном, обмолвился о том, что они с женой собираются на выходные в округ Уэстчестер, чтобы присмотреть дом, на что Милкен как-то загадочно сказал: «Не покупай ничего». Вскоре он предложил Уиннику работать с ним в Сенчури-Сити, что по соседству с Беверли-Хиллз, в далекой Калифорнии.

В то время у двухлетнего сына Милкена Грегори были проблемы со здоровьем, а его отец был болен раком. Но решение о переезде было принято, конечно же, не только потому, что сыну Милкена требовался более здоровый климат и он сам хотел быть поближе к родителям и друзьям детства. Уже было очевидно, что успех Милкена мало зависит от Drexel, а успех

Drexel полностью зависит от Милкена. Незадачливый Бёрнхем, номинальный глава фирмы, знал слишком мало из того, что выходило за рамки становившейся все менее прибыльной области розничных брокерских операций; его самым дальновидным шагом стало распознавание потенциала Милкена и предоставление ему значительной свободы действий. Кантор уже не пользовался прежним авторитетом. Он был старомодным трейдером, сбиваемым с толку компьютерами и изощренными стратегиями, разрабатываемыми новым поколением. У Милкена не было ни малейшего желания грызться с ними и им подобными за пальму первенства.

Милкен, судя по всему, рассуждал так: почему бы просто не переехать и не основать автономную и полностью подконтрольную себе компанию под вывеской Drexel? Нисколько не сомневаясь в преданности и компетентности Уинника и других своих сотрудников, он намеревался использовать калифорнийскую базу, основанную на операциях с бросовыми облигациями, для проникновения практически во все прибыльные отрасли: от андеррайтинга и трейдинга до слияний и поглощений. Бросовые облигации были просто новым способом накопления капитала – капитала, который мог быть задействован для выполнения традиционных функций инвестиционного банка. До тех пор, пока система вознаграждения Милкена оставалась прежней и никто в Drexel не смел подвергнуть ее сомнению, основная масса прибыли фирмы была подконтрольна Милкену. К тому времени его служащие в Нью-Йорке зарабатывали настолько больше остальных сотрудников Drexel, что встретили предложение о переезде с энтузиазмом.

Милкен и его семья купили дом, когда-то принадлежавший Кларку Гейблу и Кэрол Ломбард, в его родном Энцино. В 1978 году Милкен открыл свое дело в офисе на Авеню звезд в Сенчури-Сити с 15 служащими Drexel, включая Уинника. Офис был очень маленьким; Милкен сидел рядом с Треппом, своим ведущим трейдером. В течение всего операционного дня он находился в пределах слышимости трейдеров и сейлсменов.

Все сотрудники офиса подчинялись стандартам, установленным Милкеном. Рабочий день начинался ровно в 4.30 утра (7.30 по нью-йоркскому времени) и длился до 8.00 вечера (11.00 вечера по Нью-Йорку). Телефоны звонили непрерывно. Имея два телефона, Милкен часто вел несколько разговоров одновременно. В операционном зале стояла какофония, постоянно выкрикивались вопросы и комментарии. По закрытии рынка (в 1.00 дня по калифорнийскому времени) Милкен назначал встречи, носясь из одного конференц-зала в другой. Все конференц-залы были переполнены клиентами, надеявшимися на личную встречу с ним.

Иногда Милкен приходил в офис до открытия. Когда служащие являлись в 4.30, они часто находили у себя на столах его записки с планом на день.

В 1981 году Милкен нашел Треппу напарника, который был таким же профессионалом в работе с клиентами, каким был Трепп в трейдинге. Это был Джеймс Дал, у которого внешне было мало общего с Милкеном или другими сотрудниками Drexel. Дал был WASPом, хотя и не принадлежал к Лиге плюща³⁴. Он был сыном пробивного брокера по недвижимости и вырос в одном из районов Майами, населенном представителями низшей прослойки среднего класса. Окончив с отличием университет штата Флорида в Таллахасси и сдав экзамен на степень магистра делового администрирования, он получил право на стипендию в университетской бизнес-школе. Он был красив, имел длинноватые светлые волосы, зеленые глаза, загар, придававший ему ауру «Бич бойс», и ослепительную улыбку.

Милкен редко давал понять, что подобные качества имеют для него какое-либо значение, но в случае с Далом ему, по свидетельствам его коллег, явно импонировали те внешние атрибуты последнего, которых он сам был лишен, – как будто взяв Дала на работу, он тем самым убедительно продемонстрировал, что может привлечь на свою сторону человека, похожего на

³⁴ Лига плюща (Ivy League) – выпускники старейших университетов Новой Англии, интеллектуальная элита США. – *Прим. ред.*

воплощение Американской мечты, своего рода Роберта Редфорда в мире облигаций. Во время собеседований в 5 утра сперва в Лос-Анджелесе, а затем на завтраке в отеле «Плаза» в Нью-Йорке Милкен расспрашивал Дала о его жене, о том, сколько детей тот хочет иметь и как проводит свободное время, о происхождении членов его семьи, ее связях и окружении и о том, как его отец зарабатывал на жизнь. Он ни разу не спросил Дала, какую школу тот окончил или как учился.

Милкен, очевидно, пришел к заключению, что у Дала есть те основные качества, которые важны для него как для работодателя: подлинная страсть к зарабатыванию денег и приверженность семейным ценностям. В то время Дал был безработным, но прежде он работал в Citibank, Lehman Brothers и одной незадолго до этого разорившейся трейдинговой компании, подконтрольной First Penn Bank. Из нее он перешел в Trading Company of the West, которая вскоре тоже обанкротилась. Он вернулся во Флориду, где один из его друзей устроил ему знакомство с Милкеном. Несмотря на печальный финал двух бывших нанимателей, Дал, что называется, не остался внакладе, заработав в дочерней компании Penn Bank 450 000 долларов. Милкен взял его на 20 000 в месяц, пообещав усадить рядом с собой в операционном зале.

От Дала, как и от всех своих сотрудников, Милкен требовал полной погруженности в работу и безоговорочной преданности. Никто не покидал офис, чтобы поесть; еда ежедневно доставлялась на завтрак и ленч и часто на ужин. Чтобы сотрудники лишний раз не отвлекались, Милкен нанял нескольких женщин, дабы те носили в химчистку вещи трейдеров и сейлсменов, ходили на почту, ждали в их домах ремонтных рабочих и посыльных и ухаживали за их питомцами. Как-то в пятницу, вскоре после выхода на работу, Дал, все еще приспосабливаясь к смене часовых поясов, собрался уходить после закрытия рынков.

«Ты куда?» – резко спросил Милкен.

«Я устал и иду домой читать исследовательские отчеты», – ответил Дал.

Милкена такое отсутствие выносливости ужаснуло. «Почитай здесь, а потом иди домой и вздремни», – сказал он. Дал послушно вернулся к своему столу.

В другой раз Дал решил уйти из офиса, узнав, что у его матери обнаружили рак. «Ты куда?» – снова спросил Милкен.

Дал сказал, что из-за того, что его тетя и дядя умерли от рака, он встревожен поставленным матери диагнозом и хочет ее навестить. Милкен выглядел раздраженным. «И когда же ты вернешься?» – спросил он, не выразив никакой озабоченности или сочувствия.

Спустя несколько лет жена Дала преждевременно родила, и через два часа после родов младенец умер. Наутро убитый горем Дал сидел в офисе за своим столом, убежденный, что Милкен не обратит на его состояние никакого внимания. Ранее тот заявил, что ничего, кроме смерти недоношенного ребенка, он не ожидает.

Никому в офисе не хватало времени на частную жизнь. По иронии судьбы, хотя Милкен и декларировал свою приверженность супружеской верности и семейным ценностям, царившая в офисе суматошная, накаленная атмосфера держала работников вдали от семьи и порождала служебные романы между трейдерами и секретаршами. Одним из таковых стала связь Треппа с Дженет, личной помощницей Милкена по административным вопросам. Милкен, казалось, этого не замечал, пока влюбленные не объявили о своей помолвке.

Одна из секретарш офиса вела дневник, в котором детально описывала свои интимные отношения с мужчинами из офиса. Когда дневник был случайно обнаружен кем-то из сотрудников, наибольшие пересуды вызвала полная мельчайших подробностей запись о том, как эта женщина делала «под кайфом» минет одному сейлсмену. Подобные происшествия не были редкостью. Некоторые помощницы трейдеров даже делали операции по имплантации силиконовых грудных протезов, оплачиваемые сейлсменами и трейдерами Drexel.

Однажды в 1984 году служащие Милкена наняли стриптизершу для празднования дня его рождения. Она приехала во время биржевой сессии³⁵, сбросила с себя всю одежду, танцуя вокруг стола Милкена, затем наклонилась к нему и стала трясти своей пышной грудью прямо у его лица. В это время зазвонил телефон Милкена. Это был клиент, желавший заключить сделку. Чтобы убежать от стриптизерши, Милкен, сжимая в руках телефон, нырнул под стол. Как только Милкен закончил разговор, стриптизерша встала на четвереньки и последовала за ним.

Милкен редко бывал в обществе сотрудников за пределами офиса и проводил очень мало времени с женой, двумя сыновьями и дочерью. Вместе с тем он появлялся на важных школьных спортивных соревнованиях и праздниках и тренировал баскетбольную команду сына. Во время поездки с семьей на Гавайи он снял в отеле три номера-люкс: один – для себя и Лори, другой – для детей и третий – в качестве офиса. Он работал каждый день своего отпуска с 3 до 8 утра по гавайскому времени, пока были открыты рынки Нью-Йорка.

В рабочее время Милкен практически никогда не отходил от своего стола по делам, не касающимся бизнеса; это происходило лишь раз в году, когда он брал жену на ленч в день годовщины их свадьбы. Обычно же он ел за рабочим столом, отдавая предпочтение сандвичам, хот-догам и другим непритязательным блюдам. Казалось, он никогда не расслаблялся. Даже закончив работу в офисе, он обычно находился в своем домашнем офисе, на звонки в который немедленно отвечали даже поздно ночью и в выходные. В тех редких случаях, когда Милкен посещал званые вечера, он явно чувствовал себя неловко, а на днях рождения большую часть времени играл с детьми.

Милкен был педантом и мог быть неумолимо требовательным, снова и снова подвергая сомнению правильность проведения той или иной сделки и заикливаясь на долях пункта. Он, бывало, вновь и вновь задавал один и тот же вопрос, вынуждая трейдера признать себя глупым и бестолковым. Однако после того как Трепп доказал Милкену свою правоту в пяти обсуждаемых сделках и попросил Милкена прекратить его пилить, тот по большей части так и сделал.

Дал однажды спросил Милкена, почему тот так часто критикует и никогда никого не хвалит. «В течение дня не так много времени, чтобы устраивать посиделки и расхваливать друг друга, – резко ответил Милкен. – У нас нет необходимости говорить о наших успехах. Нам нужно говорить о наших ошибках».

То, что могло показаться обычной любезностью в любом другом месте, в такой атмосфере казалось незабываемым. Однажды, когда Уинник готовился к одному из своих редких отпусков, который собирался провести в Италии, Милкен послал ему открытку с пожеланием приятного путешествия. Когда отдел Милкена переехал в Лос-Анджелес, Милкен предоставил почти всем служащим персональные ссуды, дабы они могли купить себе приличные дома. Когда Дал и его жена отмечали годовщину свадьбы в Палм-Спрингс, им были присланы большой букет и открытка с надписью: «Поздравляем с годовщиной. Майк и Лори». Милкен навещал в больнице умирающего брата одного своего работника из вспомогательного персонала и предложил ему финансовую помощь.

Трепп не переставал удивляться маниакальному стремлению Милкена выжать из сделки как можно больше прибыли и часто был вынужден напоминать ему, что нормы дилеров по ценным бумагам допускают не более чем 5 %-ную надбавку. Господство Милкена на рынке было настолько очевидным, что он зачастую пытался накинуть все 25 %. Одной из обязанностей Треппа как ведущего трейдера было подписание тикетов³⁶, и каждый раз, когда он видел

³⁵ Биржевая сессия (trading hours) – здесь: период времени, в течение которого заключаются сделки на бирже, официальные часы работы биржи. – *Прим. ред.*

³⁶ Тикет (ticket) – здесь: подтверждение по сделке. – *Прим. перев.*

то, что считал откровенной фальшивкой, он с негодованием возвращал тикет Милкену. Но время от времени Милкен все равно совершал сделки через голову Треппа – кто-то подделывал его подпись на тикетах.

Как минимум в четырех случаях Трепп грозился прекратить заниматься тем, в чем видел серьезное нарушение установленных нормативов. У него были громкие ссоры с Милкеном, и тот каждый раз шел на попятный. Милкен никогда никого не увольнял. Он был одержим мыслью, что, если кто-нибудь уйдет, раскроются его секреты и масштабы успеха его деятельности.

Нервное перенапряжение отражалось в той или иной степени на всех сотрудниках. Питер Аккерман был принят на работу в качестве трейдера, но однажды беспощадная критика со стороны Милкена довела его до слез, после чего он отошел от трейдинга и все больше работал с клиентами, играя роль скорее инвестиционного банкира. Он стал относиться к Милкену с таким подострастием, что вызвал всеобщее презрение. Его даже прозвали «Снифом»³⁷, потому что, как выразился один из его коллег, «его нос постоянно был возле задницы Милкена».

Трепп начал курить по четыре пачки сигарет в день, другой трейдер стал постоянно жевать резинку, третий запил и т. д. Брюс Ньюберг, многими в офисе считавшийся блестящим профессионалом в трейдинге, был вынужден начать принимать лекарства от давления. Однажды Ньюберг истерически зарыдал, когда его телефон замолк во время важного разговора с клиентом. Выяснилось, что он перекусил телефонный провод.

У Уинника создалась репутация ипохондрика: подозревая, что у него опухоль мозга и другие тяжелые недуги, он то и дело проходил обследования в клинике «Скриппс институт» в Сан-Диего.

И, пожалуй, хуже всего дела обстояли у Кэри Молташа. У него возникли настолько серьезные психологические проблемы, что ему пришлось обратиться к психиатру. Милкен решил ему вернуться в Нью-Йорк, где тот стал связующим звеном со штаб-квартирой Drexel, будучи фактически тайным агентом Милкена. Молташ продолжал заниматься трейдингом для своего калифорнийского босса и в конце каждого рабочего дня уничтожал записи его поручений, чтобы никто в нью-йоркском офисе не знал подробностей деятельности Милкена.

Милкену не хотелось, чтобы его трейдеры и сейлсмены тратили хоть какую-то часть рабочего времени на торговлю на собственные счета. Это явилось главной причиной того, что подразделение Милкена создало ряд инвестиционных товариществ для использования выявленных Милкеном возможностей вложения капитала. Он запретил торговать на личные счета, но разрешил всем служащим вложить определенную сумму в товарищества. Внутри офиса служащие в зависимости от объема вложений в товарищества подразделялись на категории «А» и «Б». Некоторые привилегированные сотрудники, как, например, Аккерман, даже получали проценты от товариществ как часть жалованья. В ряде случаев Милкен предоставил подчиненным крупные персональные кредиты, дабы они имели возможность инвестировать всю требуемую сумму в своей категории.

Вскоре после переезда Дала в Калифорнию Милкен пригласил его к себе домой в Энцино, где позволил себе редкий перерыв, проведенный с Далом у бассейна. Милкен сказал Далу, что товарищества сделают его богатым, но предупредил, чтобы тот не жил на широкую ногу и не покупал большой дом – по крайней мере, пока. Он сказал, что для этого еще будет достаточно времени и денег.

Подобные обещания воспринимались со всей серьезностью, поскольку доступ к информации о товариществах был строго ограничен. Никто не знал заранее, куда будут вкладываться деньги. Работа компьютеров офиса была настроена таким образом, что никто, кроме Милкена, не был посвящен в трейдинговую деятельность товариществ.

³⁷ To sniff – здесь: нюхать; обнюхивать, принюхиваться (англ.). – Прим. перев.

Все это, разумеется, компенсировалось деньгами. Прежде чем доходы служащих Drexel в Лос-Анджелесе достигли заоблачного уровня, что произошло позднее, в середине 80-х, они уже тогда зарабатывали в пять раз больше, чем их коллеги на Уолл-стрит. Дал, например, уже за второй год работы в Лос-Анджелесе заработал 1 млн. долларов. Сам Милкен, хотя в то время никто об этом не знал, заработал в 1982 году ни много ни мало 45 млн. долларов.

Тем не менее благодаря предостережениям Милкена едва ли кто-то из посторонних мог предположить, что в офисе зарабатываются такие деньги. Несмотря на то что Трепп приобрел белый кабриолет «роллс-ройс корниш», Милкен не хотел, чтобы тот приезжал на нем в офис. Сам Милкен жил сравнительно скромно. Его жена каждый год надевала на рождественский званый вечер одно и то же недорогое черное бархатное платье. Милкен ездил на слегка потрепанном желтом «мерседесе»; наездив 80 000 миль, он продал его Далу. Когда известный предприниматель Арманд Хаммер, ставший одним из самых важных клиентов Милкена и Drexel, посетил офис, Милкен подал ему кофе в пластиковой чашке. Стены офиса украшали несколько постеров в рамках, на которых были запечатлены эпизоды Олимпийских игр.

Милкен не производил впечатления на собеседников ни из голливудской среды, ни даже из деловых и профессиональных кругов. Он не читал почти ничего, кроме исследовательских отчетов, проспектов³⁸ и других финансовых документов. Милкен поражал коллег более чем скромными познаниями в искусстве, литературе, политике и крайней неосведомленностью даже о текущих событиях, выходящих за рамки его непосредственных интересов.

Уинник, Дал и некоторые другие трейдеры прочли изданный в 1979 году триллер Роберта Ладлэма «Круг Матарезе». Они были поражены сходством Милкена с главным героем. Книга представляет собой типичное произведение Ладлэма: крайне невероятная, но захватывающая история о покорении мира через транснациональные корпорации. В центре заговора – блестящий, одержимый финансист, заиклившийся на мечте о господстве над миром. Его зовут Гвидерон, но на протяжении всей книги его, когда-то обычного корсиканского пастуха, называют «пастырем». Его последователи так преданны, что добровольно жертвуют жизнью во исполнение его мечты о покорении мира.

«Я слышал о нем, – говорит один из персонажей книги. – Это Карнеги или Рокфеллер наших дней, не так ли?»

«Больше. Гораздо больше, – отвечает другой. – Ни Дженины, ни Лукасы, ни Блудхорны [так у Ладлэма], ни восходящие звезды из Детройта и с Уолл-стрит – никто не сравнится с Гвидероном. Он последний из исчезающих гигантов, поистине милостивый владыка промышленности и финансов... Полагаю, его жизненный путь можно назвать классической историей воплощения Американской мечты».

Преданные сторонники Милкена в Беверли-Хиллз стали называть его не иначе, как «пастырь», и это прозвище прочно к нему прилипло. Уинник дал Милкену экземпляр триллера Ладлэма. Ему было любопытно узнать, как отреагирует Милкен, обнаружит ли тот в себе какое-либо сходство с главным персонажем книги. Но, насколько он понял в дальнейшем, Милкен так ее и не прочел.

Жизнь многих служащих калифорнийского отделения Drexel изменилась к худшему, когда в 1979 году в нем начал работать младший брат Милкена Лоуэлл. Прежде Лоуэлл, юрист по образованию, был партнером в лос-анджелесской адвокатской фирме Irell and Manella, где специализировался на налоговом праве. Отношение Майкла к брату отличалось как духом напряженного соперничества – он, казалось, был одержим желанием превзойти Лоуэлла в теннисе, – так и исключительным протекционизмом. Лоуэлл, по словам его коллег, был приглашен в фирму, чтобы снять с Милкена бремя управления деятельностью товариществ и заниматься

³⁸ Проспект (prospectus) – здесь: публикация об организации компании, корпорации для привлечения подписчиков на акции. – *Прим. ред.*

налоговыми вопросами. Сотрудники отдела были поражены тем, что Милкен считал возможным доверить такую работу только одному из своих ближайших родственников.

Лоуэлл казался таким же одержимым, как и его брат, но в отличие от последнего никогда не демонстрировал даже проблесков тепла. У него был юридический склад ума, поражавший раскованных трейдеров холодностью и аналитичностью. Лоуэлл не жаждал общения с остальными. Он установил отдельную дверь в свой кабинет, так что ему даже не нужно было ходить через операционный зал. Кабинет Лоуэлла, отделанный на заказ деревянной панельной обшивкой и украшенный дорогими картинами и статуэтками, был, по стандартам Drexel, грандиозным. Если в его кабинет входил кто-то, кроме Милкена, Лоуэлл демонстративно переворачивал документы на столе лицевой стороной вниз. Некоторые трейдеры насмешливо делали тоже самое, когда Лоуэлл проходил рядом с их столами. Кроме того, когда Лоуэлл находился к ним спиной, они с присущим им грубым юмором хватались за промежность, имитируя один из его нервных жестов.

Будучи человеком, никогда не упускавшим возможности заработать, Лоуэлл помог организовать переезд офиса Drexel из Сенчури-Сити в Беверли-Хиллз – в принадлежавшее ему и брату здание на Уилшир-бульвар, совсем рядом с Родео-драйв. Это было выгодным капиталовложением. Drexel арендовала у них помещение, обеспечив им при этом выгодные налоговые скидки. Более того, местонахождение офиса почти наверняка гарантировало повышение в будущем стоимости аренды. Он располагался неподалеку от находящегося на той же улице фешенебельного отеля «Беверли-Уилшир»; свернув же за угол, можно было посетить шикарные бутики типа «Джорджио» и «Биджан».

Однако интерьер здания Drexel был из-за прижимистости его босса далеко не столь роскошным, как его окружение. В комнате, отведенной под операционный зал, Милкен установил большой Х-образный трейдинговый стол. Он сидел в его центре, а по диагоналям от него, вдоль четырех ответвлений Х, удобно располагались его заместители, число которых постоянно росло. Стол был оборудован современнейшими высокотехнологичными средствами коммуникации и передачи торговой информации, но в остальном обстановка офиса была спартанской. Лишь адрес – 9560 по Уилшир-бульвар, Беверли-Хиллз – носил отпечаток роскоши.

По поступлении в фирму Лоуэлл раздал примерно дюжине служащих белые запечатанные конверты. В них находились выписки со счета, где были указаны суммы, выделенные Милкеном сотрудникам на покупку домов, и накопившиеся проценты, и содержалось требование немедленно погасить задолженность. С тех пор Лоуэлл считался человеком, выполняющим за Милкена грязную работу. В офисе про Лоуэлла рассказывали зловещие истории, в том числе о его отношениях с женой.

Однажды в 1981 году Милкен, работая за трейдинговым столом, потерял сознание и упал. Трепп, Дал, Уинник и другие сидевшие рядом, запаниковали, опасаясь, что с их кормильцем случился инфаркт. Они сразу же позвали Лоуэлла. Тот вышел из своего кабинета, посмотрел на лежащего без сознания Милкена, затем повернулся, вошел обратно в кабинет и закрыл дверь, не сказав за все это время ни единого слова. Трейдеры были ошарашены. Милкен вскоре пришел в себя и некоторое время спустя, полностью оправившись от недомогания, вернулся к работе.

Однако никакое напряжение не могло заставить служащих калифорнийского отделения Drexel отказаться от своих огромных заработков. Милкен задался целью добиться того, чтобы все его работники зарабатывали в каждом последующем году больше, чем в предыдущем. Вообще говоря, никто из подчиненных Милкена на жизнь не жаловался.

Любопытно, но, несмотря на одержимость большинства подчиненных Милкена зарабатыванием крупных денежных сумм, им было ясно, что босса интересуют не столько деньги, сколько то, что те могут сделать. Однажды, беседуя с Уинником, Милкен сказал, что мечтает увеличить свое состояние раз эдак в десять – с 3 до 30 млрд. долларов. Затем, повернувшись к

обширной панораме, простиравшейся от Сенчури-Сити через западный Лос-Анджелес в сторону Тихого океана, он спросил: «Как ты думаешь, во сколько нам обойдется приобрести все здания отсюда до океана?»

Милкен, возможно, и осуществил бы эти мечты, просто сохраняя свое прибыльное превосходство на рынке вторичных эмиссий и первичных размещений бросовых облигаций. В Лос-Анджелесе он создал огромную сеть покупателей облигаций, с которой его прежняя клиентская база в Нью-Йорке не шла ни в какое сравнение. Одним из наиболее приближенных к нему людей был Томас Спигел, глава Columbia Savings and Loan. Спигел, который тоже много и напряженно работал, преклонялся перед Милкеном. Вскоре после их знакомства на стенах его кабинета появилось множество фотографий, на которых он был запечатлен вместе с Милкеном и женой Милкена в ресторанах и на званых вечерах.

Еще одной ключевой фигурой в его окружении был Чарльз Китинг, глава стремительно набиравшей силу Lincoln Savings and Loan. Китинг и Милкен часто беседовали о своих семьях и обнаружили единство взглядов в отношении семейных уз, которые считали единственными надежными узлами в жизни.

Но ближе всех к Милкену был, пожалуй, Фред Карр, глава Executive Life Insurance Co. Карр был умным человеком и одним из первых принял теорию Милкена о возможностях бросовых облигаций, став ее терпеливым и полным энтузиазма последователем. Каждую пятницу во второй половине дня Милкен, к немалому удивлению своих сотрудников, сверял данные по портфелям Карра и Drexel, а затем, не посоветовавшись с Карром, свободно обменивал позиции между этими счетами. Относясь с уважением к Карру и большинству других столпов своего могущества, Милкен в то же время ничуть не скрывал, что он считает Чарли Нэппа, главу Financial Corporation of America и одного из своих основных клиентов, «слабоумным».

Милкена не удовлетворяло просто накопление устрашающей покупательной мощи, предоставляемой крупными сберегательными, кредитными и страховыми компаниями, — особенно в то время, когда рейгановская политика «упрощенного регулирования» открыла массу новых возможностей в области сбережений и займов. Бросовые облигации были и так чрезвычайно доходными, но их можно было использовать как своего рода источник энергии для еще более грозной силы. Милкен ясно понимал, что в американском финансовом мире назревают значительные перемены. Он узнал об этом от таких клиентов, как Карл Линднер и Сол Стайнберг. В борьбе за обретение корпоративного контроля путем слияний и поглощений и все чаще путем выкупа с использованием финансового рычага были задействованы огромные деньги. Последняя схема, подразумевающая выкуп контрольного пакета акций менеджментом компании (часто с помощью партнеров) за счет заемных средств, в результате чего публичная акционерная компания становится частной, казалась Милкену наиболее перспективной. Получение контроля над все большим числом компаний означало планомерный захват власти над рынком.

Было совершенно очевидно, что превращение Милкеном созданной им финансовой сети в своего рода огромный генератор денежной массы для поглощений компаний является лишь вопросом времени. Тогда Милкен часто говорил Треппу, что не будет ни одной сделки, которую он не смог бы осуществить, и ни одной компании, крупной настолько, чтобы не бояться его могущества. «Мы нападём на General Motors, Ford и IBM, — говорил он Треппу непреклонным, исполненным зловещей решимости тоном, — и заставим их дрожать от страха».

Глава 2

Роберт Уилкис окинул пристальным взглядом многолюдный зал на одном из верхних этажей манхэттенской штаб-квартиры Citicorp. Прежде ему ни разу не доводилось видеть столько молодых WASPов одновременно. Их наплыв в банковский бизнес ассоциировался у него с движимой инстинктом стаей лососей, плывущих против течения. Радостное возбуждение, царившее на новогоднем фуршете 1977 года, лишь усугубляло испытываемое Уилкисом ощущение одиночества и непохожести на других. Он только что обменялся рукопожатием с председателем правления Citicorp, легендарным Уолтером Ристоном, но тот, сияясь разглядеть имя следующего представляемого ему новичка на пластиковой карточке, взглянул на Уилкиса лишь мельком. Уилкис вздохнул и пошел обратно к стойке бара пропустить очередной стаканчик.

Вскоре он обратил внимание на человека, который не вписывался в окружающую обстановку еще больше, чем он сам. Тот стоял рядом и в отличие от остальных присутствующих, в большинстве своем выглядевших как бывшие атлеты Лиги плюща, был тучен и имел длинноватые волосы и черные усы. Уилкис подошел поближе и увидел имя на карточке: Деннис Ливайн.

«Что делает славный еврейский парень вроде тебя в подобном заведении?» – спросил Уилкис. Они разговорились, и вскоре выяснилось, что, кроме еврейского происхождения, их мало что связывает. Худощавый и высокий Уилкис при всех своих недостатках имел завидное резюме. Прежде чем его приняли в престижную международную банковскую группу Citibank, где он сконцентрировался на международном кредитовании, Уилкис работал в World Bank. Он, помимо того, провел одно лето в министерстве финансов, где занимался исследованиями в области макроэкономики. Искушенность в житейских делах сочеталась в Уилкисе со светской утонченностью; ему доводилось жить за границей и много путешествовать. Он окончил Гарвард, был женат на уроженке Кубы и свободно владел пятью языками: французским, итальянским, немецким, арабским и ивритом.

Ливайн же работал в секторе под названием «корпоративные консультации». Уилкис так и не услышал от него внятного объяснения назначения его отдела, но понял, что Ливайн, явно не перетруждаясь на работе, пытается проникнуть в иные направления корпоративных финансов. Ливайн родился и вырос в Куинсе в среде евреев, принадлежащих к среднему классу. Он мало путешествовал, а его академическая успеваемость в Барух-колледже, филиале нью-йоркского университета Сити, оставляла желать лучшего.

У Ливайна и Уилкиса нашлось о чем поговорить. Их кабинеты находились на одном этаже в головном офисе Citicorp по адресу Парк-авеню, 399. Уилкис чувствовал, что он еще не раз увидится с Ливайном. Было в нем нечто – какая-то сердечность, пусть и вызванная явно ощутимым желанием понравиться, – что располагало к продолжению знакомства.

Предчувствие Уилкиса не обмануло. На следующей неделе, задолго до окончания рабочего дня, Ливайн нагрянул к нему в кабинет и поинтересовался, чем тот занимается. Прежде чем Уилкис успел ответить, Ливайн сказал: «Пойдем, выпьем кофе».

«Не могу, – ответил Уилкис. – Мне нужно отобрать материал для клиента».

«Да пошли бы они в жопу, твои клиенты», – бросил Ливайн и, злобно ухмыльнувшись, вышел.

Уилкис был поражен. Присущее ему чувство ответственности порой доходило до педантизма. Он зачастую думал, что эта черта характера была воспитана в нем еще в те годы, когда он посещал школу для детей ортодоксальных евреев в Балтиморе.

На следующий день Ливайн заявился снова, на сей раз с более дерзким предложением. «Давай смоемся с работы после ленча», – сказал он. Уилкис опешил. «Ну и зануда же ты», – подытожил Ливайн.

Уилкис и впрямь был педантом до мозга костей – как в частной жизни, так и на работе. Ему было 28 лет (на три года больше, чем Ливайну), и до поступления в Стэнфордскую школу бизнеса он и представить себе не мог, что попадет на Уолл-стрит. Придерживаясь левых политических взглядов, он тем не менее считал себя крайним либералом. По окончании колледжа Уилкис преподавал в одной бостонской бесплатной средней школе для детей с физическими недостатками.

Учеба в бизнес-школе позволяла будущим выпускникам рассчитывать на высокооплачиваемую работу, но, поступив туда, Уилкис ее возненавидел. Он злился на себя за свое пребывание там, за измену идеалам юности. Он чуть было не завалил экзамен по бухгалтерскому учету и презирал многих однокашников, считая их «слабоумными», которые «и вправду хотят стать бухгалтерами». Он опасался, что и сам поневоле станет «захребетником», дабы прокормить семью. Хотя эти переживания и не отразились в конечном счете на его здоровье, они тем не менее изрядно поколебали его представление о себе как о некоем борце с Системой.

К тому времени, когда Уилкис окончил в 1977 году бизнес-школу, его жена забеременела. Мать Уилкиса подала на развод и испытывала материальные затруднения. У него же и вовсе не было ни гроша. Многие его бывшие соученики уже имели хорошо оплачиваемую работу, и когда ему предложили таковую в Citicorp, он не раздумывая согласился. Тогда у него было лишь смутное представление о международной деятельности банков.

Citicorp оказался сущим кошмаром. Этот крупный банк сильно напоминал армейское подразделение, где рядовые исполнители были своего рода солдатами, почти все действия которых регламентировались целым сводом правил, установок и предписаний. Работая в подобной атмосфере, человек превращался в робота. Никто, кроме Денниса Ливайна, не выказал ни малейшей заинтересованности в общении с Уилкисом на бытовом уровне. Однако интереса, проявленного Ливайном, хватило бы на десятерых.

С течением времени тон реплик Ливайна был поочередно заискивающим («Хоть ты и учился в Гарварде, может, все же уделишь мне минутку внимания?» – осведомлялся он, бывало, с притворным чистосердечием), заговорщицеским («Знаешь, мы ведь просто славные еврейские ребята во враждебном окружении WASPов»), воинственным («Разрушим систему! Свергнем босса!» – восклицал он) и нравоучительным. Он прозвал Уилкиса «розовым коммунистической левацкого толка». «Знаешь, Уилкис, в чем твоя проблема? – то и дело спрашивал он. – Ты чистоплюй. Это то, в чем мы с тобой не сходимся. Я точно знаю, к чему стремлюсь, а ты – нет».

Уилкису редко доводилось встречать людей, уделяющих столько внимания своей карьере. Ливайн рассказал, что, когда он учился в Барух-колледже, ему попалась на глаза книга «Финансисты», где говорилось о деятельности инвестиционных банков. Его поразили те ее эпизоды, где описывался образ жизни банкиров, их дорогая и безупречно сшитая одежда, автомобили и поместья. Прежде Ливайн и не подозревал, что те занимают столь высокое положение на социальной лестнице.

Ливайн вырос в Бейсайде – одном из кварталов Куинса, застроенном бунгало с кирпичной облицовкой. Деннис был младшим из трех сыновей Филипа Ливайна. Его мать так и не смогла оправиться от смерти пятилетней дочери. Отец Денниса имел собственный магазин, торговавший алюминиевыми и виниловыми облицовочными покрытиями. Филип Ливайн не доверял банкам; он не хотел, чтобы существовали какие-либо записи о его финансовых операциях, которые, как он полагал, могли быть использованы против него Службой внутренних государственных доходов. У него даже не было текущего счета в банке. Все свои сбережения он хранил под кроватью.

Успеваемость Денниса в средней школе была весьма скромной, но он был довольно популярен в узком кругу друзей. С некоторыми из них он какое-то время слонялся по Куинсу по окончании школы. Потом, разочаровавшись в местном образе жизни, он поступил в бесплат-

ный Барух-колледж, где с первых же дней выделялся среди однокашников тем, что почти всегда являлся на занятия в пиджаке и при галстуке. Он втерся в доверие к преподавателям, будучи уверенным, что «связи» такого рода пригодятся в поисках работы на Уолл-стрит. На последнем курсе Ливайн подал заявление во все инвестиционные банки на Уолл-стрит и везде получил отказ. Все более ожесточаясь, он полагал единственной причиной своих неудач еврейское происхождение.

В противоположность Ливайну Уилкис считал себя культурным и начитанным человеком; наибольший интерес у него вызывали произведения великих писателей. Он никогда не комплексовал по поводу своего происхождения и не ощущал на себе никакой враждебности со стороны окружающих. Вместе с тем он сочувствовал Ливайну. Мать Денниса скоропостижно скончалась, когда тот учился в колледже; та же участь постигла отца Уилкиса. Снова и снова Ливайн возвращался к теме их потенциального сотрудничества, которое, по его мнению, могло принести им обоим большой успех. Но, пожалуй, главной причиной сближения с Ливайном послужило то, что Уилкис, несмотря на общество своей жены Эльзы и новорожденной дочери, чувствовал себя очень одиноким.

В один прекрасный день Ливайн рассказал Уилкису, что познакомился с девушкой по имени Лори Сколник. Будучи весьма чутким к воззрениям феминисток, Уилкис был поражен, услышав, что Ливайн намерен «овладеть ею». Позднее Уилкис присутствовал на их свадьбе. Лори оказалась симпатичной светловолосой еврейкой, верящей, как она сказала, в «традиционный» брак, в котором Ливайну отводилась роль кормильца, а ей – хранительницы семейного очага. Говорила она с заметным акцентом, присущим жителям Нью-Йорка. Уилкис из вежливости промолчал, но свадебный прием произвел на него гнетущее впечатление; он счел его апофеозом пошлости и дурного вкуса. Ему показалось, что большинство друзей Ливайна «сидит» на наркотиках. Это был мир, космически далекий от Уилкиса и его друзей, бывших однокашников по Гарварду.

Но, странное дело, Уилкис со временем ощущал в себе все большую симпатию к Ливайну. Он чувствовал, что служит Ливайну своего рода опорой. Во время их все более частых совместных прогулок Ливайн начал делиться с ним своими самыми сокровенными мыслями и стремлениями. Однажды вечером он сказал Уилкису каким-то заговорщическим тоном: «Еще тогда, когда я стал бар-мицвой³⁹, я понял, что ключ к успеху – это знание тайны, известной лишь посвященным». И он часто говорил Уилкису про свою заветную мечту: «с восторгом и чувством превосходства прочесть 12 сентября выпуск «Уолл-стрит джорнэл» от 13 сентября».

Уилкис относился к подобным изречениям с прохладцей и старался голову ими себе не забивать. Ливайну, похоже, никак не удавалось достичь реального прогресса в поисках полезной информации. Неудивительно, что Ливайн из-за своего отношения к работе и частых отлучек из офиса не получил повышения в следующем году, когда он, Уилкис и другие сотрудники проходили аттестацию. Уилкис прошел ее успешно. Одним из преимуществ его новой должности был доступ в столовую для младших руководителей, где питание было куда лучше, чем в скромном кафетерии для рядовых служащих. Ливайн был вне себя и постоянно приставал к Уилкису с просьбой провести его с собой как гостя. Кончилось все это тем, что Ливайн попросил его выправить ему в обход правил банка удостоверение, которое позволяло бы ему посещать столовую самому. Уилкис отнесся к его просьбе с опаской, но все же выполнил ее.

Вскоре после того как Ливайна прокатили с повышением в Citibank, он подал заявление о приеме на работу в 25 инвестиционных банков Нью-Йорка и получил лишь один положительный ответ. На этот раз ему все-таки удалось заинтересовать своей персоной Smith Barney,

³⁹ Бар-мицва (Bar Mitzvah) – еврейское название 13-летнего мальчика, который начинает исполнять все религиозные (иудейские) обязанности; девочка того же возраста и вероисповедания называется бат-мицвой. – *Прим. ред.*

Harris Upham & Co. На первой же неделе работы на новом месте он, располагая внутренней информацией об акциях одного эмитента, позвонил Уилкису.

«Просто покупай их, – настаивал Ливайн, – и не задавай никаких вопросов». Уилкис купил пару сотен акций, и очень скоро те резко выросли в цене. «Вот видишь, Боб, – сказал Ливайн. – Я о тебе позабочусь».

* * *

Вскоре Ливайна перевели в парижский офис Smith Barney, где добывать секретные сведения было значительно сложнее. Уилкис завидовал назначению Ливайна. Ему очень хотелось заниматься международными вопросами, и Париж виделся ему в этом отношении лакомым кусочком. Ливайна же международные отношения почти не интересовали. Во Франции он работал над синдицированием еврооблигаций, продавая их эмиссии европейским клиентам, что вынуждало его ездить по всей Европе, посещая ее финансовые столицы. Он и Лори жили в просторной квартире, принадлежавшей Smith Barney и находившейся на авеню Фош, в фешенебельном Шестнадцатом районе Парижа. Но, несмотря на высокие доходы и полный комфорт в быту, Ливайн, часто созваниваясь с Уилкисом, сетовал на свое тогдашнее положение и особенно на жену.

«Она мешает моей карьере», – жаловался Ливайн. Лори, оторванная от уютного мирка Куинса, никак не могла освоиться в Париже. Она чувствовала себя одинокой и несчастной и в итоге попала в больницу. Ливайн чувствовал себя не намного лучше. Он досадовал из-за того, что не может участвовать в «потоке сделок» нью-йоркского офиса Smith Barney. Несмотря на то что Ливайн как служащий низшего ранга в секторе корпоративных финансов занимался до перевода в Париж почти исключительно анализом котировок, он в свою бытность в Нью-Йорке то и дело хвастался перед Уилкисом, что осведомлен практически обо всех сделках, над которыми работают его коллеги. Он говорил, что наловчился читать документацию на их столах, лежащую по отношению к нему вверх ногами.

Уилкис ушел из Citibank и устроился в Blyth Eastman Dillon, одну из старейших и крепко стоявших на ногах WASP-фирм, где полным ходом шла организация нового международного коммерческого банка. Уилкис рассчитывал на то, что новое учреждение будет финансировать проекты по развитию экономики стран третьего мира, но его чаяния были похоронены начавшимися в фирме междоусобными распрями. Уилкис жаловался Ливайну, что никуда не ездит и, вопреки былым надеждам, совершенно не продвигается по службе. Ливайн убеждал Уилкиса оставить работу в международном секторе и испытать себя в сфере M&A.

«Я тебя не понимаю, – однажды сердито сказал Ливайн. – Тебе что, так хочется помогать черномазым и латиносам? Зачем тебе эта канитель с "третьим миром"?» Затем он сменил тон: «Боб, ты ведь мне друг. Я не желаю тебе ничего, кроме добра. Ты такой наивный. Уолл-стрит просто сожрет тебя. Всем насрать на твои левые взгляды. Тебя будут использовать. Тебе надо подумать о себе, о своей семье. Ты должен больше помогать матери». Это была еще одна вариация исповедуемой Ливайном доктрины «мы-против-остального-мира». «Я единственный, кому ты можешь доверять», – подвел черту Ливайн.

Однако вскоре после этого разговора Уилкис, проигнорировав совет Ливайна, поступил на работу в международный отдел Lazard Freres – небольшого, но достаточно престижного инвестиционного банка, самым известным банкиром которого был Феликс Рохатин. Ливайн продолжал упрекать Уилкиса за его упрямство, одновременно все больше рассказывая про собственные успехи или отсутствие таковых в Smith Barney.

Прилетая из Парижа в Нью-Йорк, Ливайн каждый раз заглядывал к Дж. Томилсону Хиллу III и хлопотал о своем назначении в отдел слияний и поглощений. Хилл пришел в Smith Barney из First Boston, одной из наиболее крупных и влиятельных фирм в области

М&А. Он был элегантен, обходителен и хорошо образован. Он зачесывал волосы назад и, тщательно следя за своим гардеробом, носил костюмы только от лучших портных. И хотя холодность Хилла, порой граничившая с надменностью, несколько отталкивала, клиенты отдавали должное его опытности, расторопности и высочайшему профессионализму. Хилл приступил к работе в Smith Barney вскоре после ее слияния с Harris Upham – очередного союза, форсированного падением доходности брокерских операций с фиксированной комиссией. Smith Barney издавна была сильна в розничных брокерских операциях и исследованиях рынка. Подобно Burnham & Co., Smith Barney испытывала резкое падение рентабельности в этих направлениях бизнеса. Harris Upham прославилась в сфере муниципальных финансов и облигаций, доход от которых освобожден от налогообложения⁴⁰. Ни в одной из этих фирм не было отдела корпоративных финансов, не говоря уже об отделе М&А. Хилл был приглашен для создания последнего.

Занимаясь подбором персонала для нового отдела, Хилл нашел, что Ливайн выгодно отличается от выпускников Гарварда и Стэнфорда, которые, по его мнению, считали себя даром Божиим для общества. Хилл полагал, что получит в лице Ливайна энергичного, пробивного работника. Ливайн достиг своего тогдашнего статуса, не имея ни престижного диплома, ни высоких покровителей, и Хилл пришел к выводу, что, коль скоро ему это удалось, то он, должно быть, умеет работать. Хилл ожидал от Ливайна того, что называл «разносторонней энергией».

Хилл справился о Ливайне у его начальников в парижском офисе. Те описали его как напористого, «голодного» работника, склонного к решительным действиям. Они отметили, что он общителен, обожает новаторство в бизнесе и, судя по всему, хорошо ладит с людьми, без колебаний звоня уже существующим клиентам, чтобы просто поболтать, или потенциальным, дабы прозондировать почву. Хилл остался доволен услышанным.

Наконец, летом 1979 года, Хилл уступил настойчивым просьбам Ливайна и дал ему указание вернуться в Нью-Йорк для работы в М&А. Ливайн не помнил себя от радости. Он и Уилкис отметили это событие в одном из ресторанов Манхэттена. «Кто платит? – спросил Ливайн Уилкиса. – Ты? Прекрасно. Официант! Мы будем пить «Шато тальбо» урожая 1971 года». Ливайну не терпелось показать, что он теперь знает толк в тонких французских винах. Выпив за возвращение, Ливайн доверительно наклонился к Уилкису и, подпустив таинственности, сказал: «Теперь я играю по-крупному».

«Что это значит?» – спросил Уилкис.

«Для парня, который учился в Гарварде, ты не очень-то смыслен, – сказал Ливайн. – Неужели не догадываешься? Так и быть, намекну. Какие горы есть в Европе?» Ливайн выжидающе замолчал. Уилкис смотрел на него, тщетно пытаясь понять, о чем идет речь. Наконец Ливайн открыл свою тайну: «Боб, я крепко стою на ногах. У меня счет в швейцарском банке».

Уилкис по-прежнему был озадачен; он думал, что счета в швейцарских банках бывают только у гангстеров. «Ну и что?» – спросил он.

Но Ливайн отказался что-либо добавить: «Если до тебя не доходит, я не собираюсь тебе растолковывать». Он был явно задет отсутствием восторга со стороны Уилкиса.

У Ливайна при всем его самодовольстве был один серьезнейший недостаток, который проявился, как только он начал работать в отделе М&А: его познания в математике были удручающе слабыми. Работа в сфере М&А требует подробных расчетов дисконтированных денежных потоков. Для определения точной цены зачастую гигантских сделок применяются различные способы оценки сегментов бизнеса. Большую часть этой работы выполняет младший

⁴⁰ Речь идет о т. н. «муниципалах» (Муниципалы («municipal» bonds) – ценные бумаги, эмитируемые правительствами штатов и местными властями США, а также их агентствами. – Прим. ред.), не облагаемых федеральными налогами. – Прим. ред.

персонал отделов М&А. Но Хилл заметил, что Ливайн неизменно организует работу своей команды таким образом, что математические расчеты выполняет за него кто-то другой. Говорливый Ливайн любил пускать пыль в глаза сотрудникам только что сформированного отдела, но Хилл все больше и больше утверждался в мысли, что Ливайн, согласно его, Хилла, собственной терминологии, является «трепачом».

Хилл тайком расспрашивал подчиненных, пытаясь выяснить, кто и что делает в тех или иных сделках. В случае с Ливайном он узнал, что большую часть математических расчетов тот переложил на юного студента Гарвардской бизнес-школы Айру Соколоу, проходившего в фирме летнюю практику. В отличие от Ливайна Соколоу был скромным, прилежным и до педантизма скрупулезным в работе. Из всех сил стараясь произвести хорошее впечатление, Соколоу стал для Ливайна легкой добычей: он часто оставался допоздна и работал по выходным, лишь бы только выполнить задания. Соколоу никогда и ни на что не жаловался.

В конце концов Хилл вызвал Ливайна к себе. «Тебе меня не одурачить», – сказал он и добавил, что Ливайну не видать повышения, пока тот не освоит элементарных профессиональных навыков.

«Но моя роль более важна, – возразил Ливайн, – а это может сделать любой».

«Деннис, ты хочешь бегать, не научившись ползать, – твердо сказал Хилл. – Ты должен выполнять свои обязанности. Большинство профессионалов способно противостоять кризису своевременно и со знанием дела, потому что десять-пятнадцать лет назад они корпели над биржевыми сводками до глубокой ночи».

Однако Ливайн не придал этому предупреждению особого значения. В том году Хилл, распределив премиальные, сообщил Ливайну, что тот будет зарабатывать около 100 000 долларов в год, включая постоянный оклад. Не став самым высокооплачиваемым младшим сотрудником своего должностного уровня, Ливайн пришел в ярость. «Деннис, ты не из тех, кто способен извлекать уроки, – сказал Хилл. – Ты, похоже, считаешь, что кругом одни дураки. Ты совершаешь досадную ошибку».

Жалуясь Уилкису, Ливайн сказал, что Smith Barney кишит посредственностями-белобашмачниками⁴¹, которые не ценят его по достоинству, особенно Хилл, его босс. «Хилл анти-семит», – поведал Ливайн Уилкису.

«Ерунда, – ответил Уилкис. – Ты просто ему не нравишься».

Ливайну явно не давал покоя размер его премии. Он постоянно изводил Хилла вопросами, не пересмотрел ли тот его премиальные и не считает ли тот, что он уже исправил свои недостатки и достоин продвижения по службе. И хотя Ливайн донимал его куда больше, чем кто-либо в отделе, Хилл в целом считал, что отстаивание им своих интересов не лишено здравого смысла. Это доказывало энергичность Ливайна. Хилл полагал, что М&А – это бизнес в известной мере одержимых людей. Его лишь несколько беспокоило то, что Ливайн чрезвычайно высокого мнения о своих квалификации и вкладе в общее дело.

Вскоре Ливайну повезло, и он расценил это как заслуженную победу. В то время как другие сотрудники отдела корпели над документами, Ливайн все больше концентрировался на том, что он называл «выявлением благоприятных возможностей». Однажды во второй половине дня он ворвался в кабинет Хилла с обрывками тикерной ленты. Он обратил внимание босса на необычайно оживленную торговлю акциями одной компании. «Давайте позвоним и заранее организуем защиту, – сказал он Хиллу. – Похоже, что эта компания скоро получит предложение о поглощении».

Хилл навел справки и сделал вывод, что данная компания действительно в какой-то степени недооценена и может стать подходящей мишенью поглощения. Он связался с ее руководством по телефону и предложил консультации со стороны своей фирмы на предмет защиты

⁴¹ Читай: англосаксами. – Прим. ред.

от враждебного поглощения. И хотя Smith Barney не была приглашена официально, Хилл начал вести систематические переговоры, помогая компании разобраться в неожиданно резком повышении цены ее акций при возросшем объеме торгов. И действительно, компания получила-таки предложение о поглощении. Ливайн сиял от восторга. Несмотря на то что Smith Barney не имела официальных полномочий на обеспечение защиты, ей было поручено сформировать «справедливое мнение» по поводу того, отражает ли предложенная покупателем цена истинную стоимость компании. Прodelав в рамках этого поручения сравнительно небольшую исследовательскую работу, Smith Barney заработала ни много ни мало 250 000 долларов, которые Ливайн всецело относил на счет предоставленной им информации.

Теперь Ливайн считал себя сотрудником, приносящим фирме основную часть прибыли. Он стал постоянно следить за тикерной лентой, высматривая торговые вспышки, подобные вышеупомянутой, которые могли сигнализировать о скупке акций в преддверии поглощения. Он изводил Хилла, требуя повышения премии и напирая на новую роль, которую он-де играл в фирме после известных событий. Тем больше он был разозлен, когда при следующем распределении премиальных ему опять не удалось получить прибавку. Мало того, Хилл уведомил его, что он в отличие от других служащих его должностного уровня не будет повышен до вице-президента. «Я разочарован, – резко сказал ему Хилл. – Ты все никак не станешь полноценным инвестиционным банкиром».

Ливайна этот случай лишь укрепил во мнении, что без чрезвычайных мер он никогда не осуществит своих грандиозных планов. В части причин этого у него была полная ясность. Он постоянно твердил Уилкису, что каждый использует внутреннюю информацию, чтобы выбиться вперед, хотя это и нечестная игра. Во время частых совместных ленчей или прогулок по Центральному парку Ливайн говорил Уилкису, что почти у всех партнеров в парижском офисе Smith Barney есть банковские счета в Женеве и что они часто ездят в Швейцарию на уик-энды. Он утверждал, что даже Хилл обменивается инсайдерской информацией с одним инвестиционным банкиром из Dillon, Read. Ливайн, помимо того, был уверен, что у Хилла есть секретный торговый счет. «Я мог бы растоптать Хилла тем, что знаю», – бахвалился Ливайн, не вдаваясь при этом в подробности. (Хилл никогда не обвинялся ни в каких злоупотреблениях конфиденциальной информацией.)

Однажды на одной из таких прогулок после ленча Ливайн спросил Уилкиса, может ли тот сообщать ему те или иные сведения о текущих сделках в Lazard, которые позволяли бы ему определять мишени поглощений, создавая тем самым поле деятельности для Smith Barney. Или же, продолжал Ливайн, он мог бы использовать эту информацию, чтобы торговать со своего швейцарского счета. Обнаружить это будет невозможно. Никто не заподозрит, что Ливайн заранее осведомлен о сделках, в которых его собственная фирма не участвует. Он сделал паузу, оценивая реакцию Уилкиса, затем продолжил: «Ты мог бы делать то же самое с информацией, которую я могу передавать тебе из Smith Barney. Это же просто. Надо только правильно все организовать. Ты мог бы разбогатеть, уйти с Уолл-стрит. Ты мог бы поехать в Непал, стать буддистским монахом. Разве это не то, чего ты хочешь?»

Все намеки Ливайна касательно счета в швейцарском банке наконец-то обрели смысл. Прежде Уилкис до некоторой степени понимал, что происходит, но предпочитал не выспрашивать подробностей. Теперь же он спросил, использует ли Ливайн свой счет в швейцарском банке для торговли на инсайдерской информации. Ливайн кивнул, глядя Уилкису прямо в глаза. Он рассказал, что как раз перед возвращением из Парижа открыл счет почти на 40 000 долларов в Pictet & Cie. в Женеве и с тех пор совершил всего четыре сделки, используя информацию, полученную в Smith Barney. Все эти сделки Ливайн, стараясь не привлекать внимания, совершал, разумеется, на относительно небольшие суммы, и тем не менее его счет в швейцарском банке вырос с тех пор до более чем 100 000 долларов.

Уилкиса терзали опасения. Он знал, что и в Lazard, и в Smith Barney служащие могут быть уволены даже за открытие собственных брокерских счетов без уведомления фирмы, позволяющего отделу надзора отслеживать проводимые с них торги. Кроме того, он нисколько не сомневался, что инсайдерская торговля уголовно наказуема. «Но это же незаконно, Деннис, – сказал Уилкис. – Меня это пугает».

Тем не менее расчет Ливайна на то, что риск, сопряженный с раскрытием Уилкису своей тайны, ничтожно мал, оправдался. Уилкис почувствовал еще большую привязанность к Ливайну. Еще бы, ведь друг посвятил его в свой секрет, дав ему тем самым грозное оружие против себя. Отныне судьба Ливайна была в руках Уилкиса, и Уилкису это льстило. Помимо того, откровения Ливайна дали ему пищу для размышлений. Работа в Lazard нравилась ему ничуть не больше, чем в Blyth или в Citibank. Он допускал, что, последовав совету друга, наконец-то разбогатеет и навсегда покинет ненавистную Уолл-стрит.

Во время одной из их прогулок Уилкис спросил Ливайна про его прибыль от инсайдерской торговли: «Как же ты платишь налоги, не сообщая о сделках?»

Ливайн с радостью отметил про себя, что Уилкис попался на удочку. Уилкис мысленно метался между этической стороной дела и шансами на разоблачение.

«Болван чертов! – воскликнул Ливайн. – Да не надо платить никаких налогов! В этом-то вся и прелесть! Все, что тебе нужно, это схема. Я все тебе объясню». Он рассказал Уилкису о том, как создаются липовые корпорации с подставными руководителями, занимающиеся в действительности анонимной торговлей ценными бумагами, и сообщил, что на островах Карибского бассейна, где многие швейцарские банки имеют филиалы, охраняемые законами Швейцарии о тайне вкладов, действуют аналогичные правовые положения.

Все, казалось, было до смешного просто. В течение нескольких недель Уилкис не мог думать ни о чем другом, кроме предложения Ливайна. По зрелом размышлении он пришел к выводу, что ведь и правда, все на Уолл-стрит, по-видимому, используют конфиденциальную информацию в своих интересах. Какой, в самом деле, от этого ущерб? Разве он, честно зарабатывая на жизнь, не обогащает зачастую инвестиционных банкиров, которые при этом не приносят обществу почти никакой пользы?

К тому же план Ливайна казался безукоризненным. Сделки в обязательном порядке будут анонимными, и он ни за что не возьмется за те из них, по которым можно будет «вычислить» его или его фирму. Ему, разумеется, придется довериться Ливайну, но разве Ливайн не доверился ему? Коль скоро они будут в равной степени участниками сговора, то ни один из них не сможет изобличить другого, не уничтожив при этом самого себя. То и дело сравнивая риск с потенциальным вознаграждением, Уилкис каждый раз приходил к убеждению, что вероятность неблагоприятного исхода предприятия минимальна.

В ноябре 1979 года Уилкис уговорил Эльзу провести отпуск на Багамах, хотя та, конечно, предпочла бы Майами с его большой кубинской диаспорой. Он снял со счета все свои сбережения – 40 000 долларов наличными – и уложил их в небольшой плоский чемодан. Супруги улетели в Нассау.

В течение всего их пребывания на Багамах погода была отвратительной. Но если их путешествие не состоялось как семейный отдых, то истинная его цель была достигнута без труда. Уилкис точно выполнил указания Ливайна. Он оформил в качестве юридического лица багамскую корпорацию под названием Rupearl, а сам представился как «мистер Грин». Служащие и руководители Rupearl были подставными лицами; капитал корпорации составлял 40 000 долларов наличными. Уилкис посетил филиалы трех крупнейших швейцарских банков и, побеседовав с менеджерами, остановил свой выбор на Credit Suisse. Никто, по-видимому, не нашел в его действиях ничего подозрительного. К концу отпуска он, по выражению Ливайна, «крепко стоял на ногах».

Ранее Уилкис, занимавшийся в Lazard исключительно международными операциями, почти не обращал внимания на то, что происходит в отделах корпоративных финансов и M&A. Теперь же он стал прислушиваться, налаживать контакты с другими инвестиционными банками и сообщать все полученные от них сведения Ливайну. Ливайн в свою очередь передавал Уилкису информацию из Smith Barney.

Поначалу Уилкис нервничал, опасаясь, что их обмен информацией случайно вскрыется. И тогда Ливайн предложил пользоваться при общении по телефону или оставлении сообщений вымышленными именами. Уилкис стал «Аланом Дарби»; Ливайн временами представлялся точно так же, а иногда – как «Майк Шварц». Использовать коды было забавно; это придавало их системе инсайдерской торговли атмосферу шальной проделки дерзких мальчишек. Вскоре их разговоры стали настолько закодированными, что постороннему могли показаться просто нелепыми.

Бывало, Ливайн – «Мистер Дарби» – звонит по телефону: «Привет, Боб. Надо поговорить о делах компании». Выражение «дела компании» означало схему торговли. «Я поклевываю в Jewel» означало, что Ливайн накапливает небольшую позицию в Jewel Companies. «Textron хорошо выглядит» означало, что Уилкис должен обратить внимание на ситуацию с этой компанией, добывая для Ливайна дополнительные сведения.

Некоторые из условных имен звучали довольно остроумно. Джон Феддерс, тогдашний начальник управления по надзору КЦББ, фигурировал в их беседах как «кондиционер»⁴². «Притеснителя» Ливайна Хилла они называли «три кола», саркастически намекая на претенциозность владельца имени, оканчивающегося римской цифрой III.

Lazard была намного активнее в сфере M&A, чем Smith Barney, и теперь Ливайн раз за разом пытался туда устроиться. Уилкис помогал другу, как мог; он даже провел с ним серию инсценированных собеседований, играя роль потенциального работодателя. Но, хотя в Lazard несколько раз беседовали с Ливайном по поводу работы, ни один собеседник им не заинтересовался. Отказы лишь подогревали желание Ливайна торговать на информации из Lazard. «Они меня задолбали, – сказал он Уилкису. – Они за это заплатят».

Ливайн с нетерпением ожидал от Уилкиса более интенсивной передачи информации. В мае 1980 года он позвонил Уилкису и, обменявшись с ним необходимыми кодовыми фразами, сказал: «Уолли говорит, что Lazard занят». Уилкис был поражен. Немногим ранее в том году Ливайн мельком упомянул о том, что он «готовит» источник в Wachtell, Lipton. Прежде Ливайн часто хвастался, что его контакты с Уилкисом будут только началом; он стремился создать своего рода сеть источников информации, в которую входили бы сотрудники ведущих инвестиционных банков и двух крупных адвокатских фирм, специализировавшихся на слияниях компаний, Wachtell и Skadden, Arps. Ливайн рассудил, что чем больше будет не связанных между собой источников информации, тем менее шаблонной будет их торговля и тем больше денег они сделают.

Уилкису было интересно, проглотил ли «Уолли» наживку Ливайна, но он предпочел не выяснять этого по телефону. «Мы должны заняться делом», – продолжал Ливайн. Теперь, зная, что в Lazard что-то затевается, Ливайн хотел, чтобы Уилкис выяснил, что к чему. Он дошел до того, что стал уговаривать Уилкиса проникнуть в кабинеты сотрудников Lazard и просмотреть документы. «Это просто, – говорил он. – Пошарь по столам, загляни в ящики».

Уилкиса передернуло от такой перспективы. «Я не могу этого сделать, Деннис, – настаивал он. – Это слишком рискованно».

«Тогда мне придется сделать это самому, – раздраженно сказал Ливайн. Встретимся вечером у тебя в кабинете».

⁴² Фамилия Fedders созвучна слову feeder, которое можно перевести как «устройство подачи воздуха». – Прим. перев.

Ливайн приехал около 8 вечера. Была пятница, и в офисе уже никого не было. Ливайн выглядел спокойным и решительным. Методично переходя из кабинета в кабинет, он перебирал бумаги на столах, выдвигал ящики и заглядывал в скоросшиватели, просматривал органайзеры известных ему партнеов Lazard и обшаривал их письменные столы-бюро с убирающейся крышкой. Он даже задержался в кабинете партнера Луиса Перлмуттера, дабы полюбоваться припрятанными хозяином кубинскими сигарами.

Пока Ливайн шарил по кабинетам, оцепеневший от страха Уилкис ждал его в коридоре, тревожно поглядывая в сторону входных дверей. Как он объяснит происходящее, если кто-нибудь войдет? Вдруг он услышал шаги у двери и увидел, как повернулась ручка. У Уилкиса екнуло сердце. «Деннис», – прошептал он, пытаясь предупредить Ливайна. Но это оказалась уборщица, которая прошла мимо, не обратив на них никакого внимания.

Наконец Ливайн нашел то, что хотел: подборку документов, в которых в общих чертах говорилось о намечаемом поглощении крупной нефтедобывающей фирмы Kerr-McGee французским нефтяным гигантом Elf Aquitaine. Если бы это произошло, это стало бы крупнейшим поглощением за всю историю и дало бы потрясающую возможность получить прибыль от инсайдерской торговли. Ливайн быстро скопировал документы и вставил их обратно в скоросшиватель. «Видишь, как все просто», – сказал со смехом Ливайн, спешно покидая с Уилкисом офис в преддверии уик-энда.

Ливайн трепетал от восторга. Кроме документов, связанных с намерениями Elf Aquitaine, он нашел схему расположения рабочих мест инвестиционных банкиров Lazard и сделал с нее фотокопию. Теперь, получая частным образом от «Уолли» сведения о том, кто в Lazard работает с теми или иными секретными материалами, он мог каждый раз точно намечать стол, где вероятнее всего должны были находиться конфиденциальные документы, выявляющие объект поглощения и поглотителя. Все это существенно сокращало время, необходимое для кражи сведений. Кроме того, Ливайн был уверен, что «Уолли» вот-вот даст окончательное согласие на участие в его махинациях.

* * *

Айлан Рейч торопливо шел через манхэттенскую Гранд-арми-плаза. Полная снующих туда-сюда людей, выбравшихся в субботу за покупками, площадь перед отелем «Плаза» напоминала центр развлечений. Рейч остановился у входа в отель под разноцветными флагами, которые колыхал необычайно теплый для конца марта легкий ветерок, и принялся нервно расхаживать взад и вперед, пытаясь понять, во что же он впутывается.

Проработав менее года адвокатом в Wachtell, Lipton, Рейч уже зарабатывал свыше 40 000 долларов в год – больше, чем любой другой младший сотрудник юридической фирмы Нью-Йорка того же должностного уровня. Зачем же ему рисковать своей карьерой? Прежде чем он продолжил свои размышления, к нему подошел Ливайн, являя собой само радушие и предупредительность. Он даже не забыл справиться у Рейча о его семье.

Рейч и Ливайн пересекли Пятьдесят девятую улицу и вошли в Центральный парк. Минував небольшое озеро, они сели на скамейку, с которой открывался вид на каток. Было позднее утро, по льду кружились конькобежцы, а вдалеке неясно вырисовывались очертания возвышавшегося над едва зазеленевшими деревьями и кустарниками отеля «Плаза».

В состоявшемся накануне телефонном разговоре Рейч пообещал сообщить интересную информацию, однако теперь Ливайн его не торопил. Он вновь заверил Рейча в абсолютной надежности схемы и пообещал организовать торговлю с его счета так, чтобы его имя нигде не упоминалось. Для начала Ливайн предложил ему положить на счет 20 000 долларов и придерживаться тех же методов торговли, что и он. Когда бы Рейчу ни понадобились наличные, ему будет достаточно об этом сказать. Ливайн тут же снимет их со счета и передаст ему.

Рейча, похоже, удалось убедить. Он сообщил Ливайну о тайно готовящемся поглощении крупной американской нефтяной компании Kerr-McGee. Рейч не участвовал в работе над этой сделкой, но ее масштаб был настолько впечатляющим, что вызвал в Wachtell множество пересуд. Это должно было стать первым поглощением в истории, когда сумма сделки достигла бы 1 млрд. долларов. Wachtell работала над этим проектом вместе с Lazard, которая была нанята Elf Aquitaine, чтобы исследовать возможность поглощения Kerr-McGee. Теперь же создавалось впечатление, что дело продвигается. Рейч думал, что Ливайна его рассказ поразит.

Но он ошибался. Ливайн разыграл акт возвышенной драмы – опершись рукой на спинку скамьи и наклонившись к Рейчу, он, улыбаясь, тихо сказал: «Я знаю». Затем он принялся без умолку излагать финансовую информацию, которую почерпнул из документов, похищенных в Lazard, подтверждая тем самым, что уже знает о запланированной сделке даже больше, чем Рейч. Тот был изумлен. Должно быть, Ливайн был прав, когда сказал, что уже все распространяют внутреннюю информацию! Ливайн успокоил Рейча, сказав, что его сведения могут оказаться полезными, но что Рейч должен больше стараться. Он должен быть осмотрительным, но ему нужно получать доступ к конфиденциальной информации, которая еще не стала предметом слухов.

Метод Ливайна сработал превосходно. Дело было в том, что Айлан постоянно соперничал со своим старшим братом Яроном, стараясь обойти его буквально во всем. Расставшись с Ливайном в парке, Рейч дал себе зарок доказать своему новому компаньону, на что он способен. В следующий раз он предоставит более ценную, более полезную информацию. Задавшись какой-либо целью, Рейч почти всегда ее достигал.

Примером такого упорства можно считать историю его поступления на курс конституционного права Колумбийского университета. Ярон, который был на полтора года старше Айлана, выделялся своей успеваемостью в Колумбийской юридической школе и был принят на престижный курс конституционного права на основании высоких оценок первого года обучения. Оценки у Айлана были хорошими, но не настолько, как у Ярона. Его имя было внесено в списки участников письменного экзамена для студентов, недобравших баллов. Айлан провалился на экзамене. Год спустя ему, студенту второго курса, путем невероятных усилий снова удалось попасть в число участников письменного экзамена. Ярон помог ему написать вступительную экзаменационную работу. На этот раз он был принят.

Рейч, как и Уилкис, вырос в семье ортодоксальных евреев. Его отец родился в Польше, незадолго до начала второй мировой войны иммигрировал в Израиль, а в 1950 году переехал в США. Будучи оптиком, он прилично зарабатывал. Семья Рейчей жила в бруклинском квартале Мидвуд, где обычно селились евреи из среднего класса. Мать Айлана имела степень доктора философии и преподавала английский язык в университете Сити. Рейч посещал иешибот⁴³, где по полдня проводил за изучением священных книг. Помимо иудаизма, огромное значение в их семье придавалось академическому образованию.

Будучи по натуре человеком замкнутым, Рейч с трудом сходил с людьми. В Колумбийском университете, где он учился, у него было мало друзей; выходные он проводил дома и усердно занимался, не уделяя времени никакому иному времяпрепровождению. Когда после первого курса его бросила подружка, он был готов покончить с собой и стал посещать психиатра. Он все больше и больше отдалялся от членов семьи, отказываясь от их ортодоксальных иудаистских ценностей, не имея в то же время четкого представления о возможной альтернативе.

Когда Рейч впервые встретился с Ливайном, он был новичком в Wachtell. Он проработал в фирме на штатной должности менее месяца, когда в октябре 1979 года ему было поручено провести сделку по дружественному приобретению одной фирмы по производству цемента

⁴³ Иешибот (yeshiva) – еврейская религиозная школа. – Прим. ред.

другой, того же профиля. Это была в известной степени рутинная работа. Wachtell представляла интересы Smith Barney, инвестиционного банка приобретающей стороны. Во время перерыва в переговорах Рейч обратил внимание на одного банкира из Smith Barney, который, совершая своего рода обход группы присутствующих, где было с дюжину адвокатов и банкиров, без умолку болтал и пожимал им руки, будучи, очевидно, знакомым с каждым из них. Наконец тот добрался до Рейча. «Привет, я Деннис Ливайн», – сказал он.

Спустя несколько месяцев, в марте 1980 года, Рейч, отвечая на телефонный звонок, с удивлением услышал на другом конце провода голос Ливайна: «Эй, Айлан, это Деннис Ливайн. Давай вместе позавтракаем!» Рейч был польщен. Никто прежде не приглашал его на ленч.

Рейч великолепно провел время за ленчем. Он любил говорить о M&A, обсуждать сделки, и Ливайн, по-видимому, не преминул это отметить, сделав ему комплименты по поводу его рассудительности и проницательности. Ливайн рассказал Рейчу о происхождении и связях своей семьи, о своей жене, о разочарованиях в связи с работой в Smith Barney. Признания Ливайна пробудили отклик в душе Рейча, который и сам совсем недавно женился. Он понимал обстановку в семье Ливайна и сам не раз испытывал разочарование в Wachtell, считая, что коллеги и начальство его недооценивают.

Ливайн сказал Рейчу, что у него есть честолюбивый замысел: быстро заработать от 10 до 20 млн. долларов, а затем открыть собственное дело или скупить контрольный пакет уже существующей компании. Затем на Ливайна стали бы работать адвокаты вроде Рейча и инвестиционные банкиры вроде него самого.

«Как же ты собираешься сделать такие деньги?» – спросил Рейч.

Ливайн наклонился вперед. «Большие деньги делаются на информации, – сказал он. – Посмотри на арбитражеров. Они торгуют на информации. Взгляни на инвестиционных банкиров. Все так поступают». Он сделал паузу. «Wachtell – это самая настоящая клиринговая палата⁴⁴, куда стекается ценнейшая информация, – сказал он. – Ты мог бы сделать кучу денег на этой информации, делясь ею со мной».

Тон беседы внезапно переменялся. Рейч бросил на Ливайна тяжелый взгляд. Он знал, что тому нужно, и знал, что это – преступление. Он вяло запротестовал, уверяя, что занимает слишком незначительную должность в фирме, чтобы иметь доступ к той информации, которая так необходима Ливайну. Рейч надеялся, что тот прекратит разговор на эту тему; он не хотел терять нового друга. Но Ливайн настаивал на том, что Рейч сумеет быть весьма и весьма полезным, и добавил, что схема практически исключает всякий риск. «Я подумаю об этом», – наконец сдался Рейч.

Ливайн часто звонил Рейчу, заверяя его в том, что ему известны все положения швейцарского законодательства о тайне вкладов, а также механизм торговли через иностранные номерные счета. Но Рейч не поддавался; он-то знал, что даже при открытии номерных счетов настоящее имя владельца хотя бы на одном документе да упоминается. Тогда Ливайн предложил открыть счет для Рейча на свое имя. Они опять встретились за ленчем; Ливайн всячески расхваливал деловые способности Рейча. Он то и дело повторял: «Все так делают», сообщив Рейчу, как в свое время Уилкису, что Том Хилл якобы заключает сделки, пользуясь полученной от других инсайдерской информацией. «Я обыскал его стол, – заявил он. – У меня есть подтверждающие мои слова копии учетных записей Хилла».

Позднее на той же неделе Рейч прослышал о планах Elf в отношении Kerr-McGee. Он позвонил Ливайну. «У меня есть для тебя кое-что интересное», – сказал он. Ливайн сказал, что это не телефонный разговор. Узнав о планах Elf как от Уилкиса, так и от Рейча, Ливайн увидел в этом знак фортуны и приобрел акции Kerr-McGee. По иронии судьбы, французским властям

⁴⁴ Клиринговая палата (clearing house) – биржевой или межбиржевой орган, осуществляющий расчеты между участниками биржевых сделок на основе зачета взаимных требований. – *Прим. ред.*

удалось отговорить Elf от проведения столь крупного враждебного поглощения американской компании. Сделка не состоялась. Цена на акции Kerr-McGee упала, и Ливайну пришлось продать их себе в убыток. Все это еще сильнее раззадорило Рейча; он считал, что должен как-то возместить Ливайну ущерб.

Другие операции Ливайна со счета в банке Pictet были относительно скромными, но тем не менее позволяли проследить собственную взаимосвязь с сообщениями о слияниях компаний. Когда вскоре после прогулки Ливайна с Уилкисом в Центральном парке служащие Pictet проверили торговую деятельность Ливайна, ее схема стала им ясна: Ливайн открывал позицию непосредственно перед объявлением о слиянии или поглощении. Руководство банка приказало прекратить торговлю Ливайна и уведомило его о закрытии счета. Но банк никак не проинформировал власти о своих подозрениях, и Ливайну не составило труда открыть счет в другом банке.

Ливайн, как в свое время сам рекомендовал Уилкису, вылетел в День памяти павших в войнах⁴⁵ 1980 года на Багамы. Там у него состоялись деловые встречи в ряде швейцарских банков. Он сознательно не стал обращаться в Credit Suisse, так как по вполне понятным причинам ему не хотелось, чтобы кто-нибудь сопоставил его сделки со сделками Уилкиса. В конце концов он остановился на Bank Leu International – старейшем швейцарском банке, который только недавно стал развивать международную деятельность и стремился предоставлять свои услуги состоятельным иностранцам, занимающимся торговлей американскими ценными бумагами.

Ливайн усовершенствовал свою схему. Он вежливо, но твердо заявил служащим Bank Leu, что будет давать инструкции по сделкам по телефону и будет называть себя «мистер Даймонд» (девичья фамилия его матери была Даймонд). Операции по счету должны будут осуществляться исключительно под этим кодовым именем. Ливайн желал быстрого и эффективного выполнения своих приказов на покупку и продажу акций, которые должны будут распределяться среди брокеров. Он не хотел никакого общения с банком, кроме личного или по телефону, но только если будет звонить он сам. Вся учетная документация и выписки со счета должны будут храниться в банке. Назвав свои условия, Ливайн осведомился, приемлемы ли они.

Банкиры ответили утвердительно. Ливайн заполнил обычный бланк заявления на открытие счета, вписав свое настоящее имя, адрес (Восточная Пятьдесят седьмая улица, 225) и профессию («банкир»), оформил доверенность на отца и подписался настоящим именем. Для того чтобы служащие банка могли удостовериться, что он тот, за кого себя выдает, всякий раз, когда он захочет снять со счета деньги наличными, к бланку была прикреплена скобками фотокопия его снимка в паспорте. Даже по стандартам швейцарских банков все эти меры предосторожности представлялись чрезвычайными. После открытия счета один из сотрудников Bank Leu Жан-Пьер Фресс написал докладную записку, в которой отметил, что «мистер Даймонд», по-видимому, «помешан на личной безопасности» и что за торговлей с его счета будет вестись пристальное наблюдение. Через несколько дней на новый счет Ливайна было перечислено двумя отдельными переводами 128 900 долларов. Свыше половины этой суммы было переведено с более не существующего счета в Pictet; эта цифра наглядно отражает сравнительно скромные доходы Ливайна на начальном этапе его инсайдерской торговли. Остальные 60 000 были теми деньгами, которые отец Ливайна Филип вынул из-под кровати и дал сыну «взаймы».

Первая большая удача пришла к Ливайну несколько месяцев спустя. Рейч, стремившийся реабилитировать себя в глазах Ливайна, в сентябре раздобыл надежные сведения об одной сделке. Крупная страховая компания собиралась приобрести по добровольному соглашению компанию Jefferson National Life Insurance, клиента Wachtell. На Ливайна это произвело впечатление, и 24 сентября он купил 8000 акций Jefferson National, вложив в них почти все деньги

⁴⁵ День памяти павших в войнах (Memorial Day) – последний понедельник мая. – Прим. перев.

со счета в Bank Leu. Как и предвидел Рейч, через два дня было объявлено о слиянии. Цена на акции Jefferson резко поднялась. Ливайн немедленно продал их, получив прибыль в размере свыше 150 000 долларов.

Все это, однако, не мешало Ливайну торговать на информации о сделках, над которыми он работал в Smith Barney. Он изводил Хилла просьбами доверять ему больше сделок по слияниям и поглощениям, и в результате Хилл поручил ему работу с тендерным предложением о приобретении компании Reliance Universal Inc. давнишним клиентом Smith Barney, компанией Tyler Corporation. 7 апреля 1981 года, менее чем за неделю до объявления о сделке, Ливайн, беззастенчиво нарушив все действовавшие в Smith Barney ограничения торговли, купил 5000 акций Reliance. Он заработал на этом свыше 45 000 долларов.

Очень скоро Рейч стал для Ливайна наиболее ценным источником информации. Он часто узнавал достоверные сведения о той или иной сделке и каждый раз звонил Ливайну, приглашая его на ленч. Иногда они встречались в ресторанах, а иной раз, просто купив по ломтю пиццы, беседовали, прогуливаясь по оживленным тротуарам в центре города. Сведения, получаемые от Рейча, Ливайн использовал, что называется, на полную катушку: торгуя на информации, не имевшей отношения к сделкам Smith Barney, он не считал нужным ограничиваться приобретением мелких позиций. Его прибыль росла. Большей частью сообщений Рейча он делился с Уилкисом.

Сам же Рейч до сих пор испытывал противоречивые чувства. Когда Ливайн пригласил его к себе домой на званый ужин, где должны были присутствовать и другие участники «игры», Рейч страшно разозлился. Он сказал, что не желает знать других соучастников, и не хочет, чтобы те знали его. Его тревожила все возрастающая беспечность Ливайна. К тому времени Рейч после множества разговоров с Ливайном о поглощениях компаний пришел к выводу, что его компаньон не очень-то в этом разбирается.

Ливайн почувствовал его неприязнь. Он попытался еще глубже втянуть Рейча в свои махинации. Он то и дело настоятельно рекомендовал ему обзавестись собственным торговым счетом и убеждал снять часть накопленной прибыли. Как-то раз Ливайн сказал Уилкису, что во время одного из ленчей с Рейчем он едва не поддался искушению вынуть пачку стодолларовых банкнот и бросить их в Рейча. Ливайн хотел, чтобы Рейч, ощутив вкус настоящих, «зеленых» долларов, играл отведенную ему роль с энтузиазмом.

Рейч продолжал упорствовать, но и Ливайн становился все менее зависимым от источника информации в Wachtell. Летом 1981 года он серьезно преуспел в сколачивании круга своих информаторов. Айра Соколоу, молодой, подающий надежды инвестиционный банкир, который работал с Ливайном в Smith Barney предыдущим летом, окончил Гарвард и поступил на работу в Lehman Brothers Kuhn Loeb. Эта фирма активно занималась слияниями и поглощениями. Ливайн пригласил его на ленч.

Сценарий «вербовки» был тем же, что и в случаях с Уилкисом и Рейчем. Ливайн написал на то, что на инсайдерской информации торгуют «все» и что его план абсолютно надежен. Он предложил Соколоу сотрудничать с ним примерно по той же схеме, на какой он сошелся с Рейчем. Ливайн брал на себя торговлю и обязательство выплачивать Соколоу его долю прибыли. Соколоу, которому надоело выполнять рутинную работу, бывшую в Lehman уделом всех новичков, поддался на уговоры легче всех. Он все еще взирал на Ливайна с почтением, оставшимся со времен летней практики. Айра охотно принял предложение и стал добывать информацию.

На одном из ленчей Соколоу сообщил Ливайну, что один его близкий друг – юрист, работающий в ипотечном отделе Goldman, Sachs, – хотел бы «вступить в игру». Ливайн пришел в восторг от перспективы занять агента в Goldman; он пообещал Соколоу, что его друг также будет получать долю прибыли от сделок, заключенных с его помощью, но запретил раскрывать личность этого человека даже ему, Ливайну, и присвоил источнику Соколоу кодовое имя

«Голди». Этот источник обещал быть даже более эффективным, чем Соколоу, так как он выражал готовность обшаривать те ящики партнеров Goldman, где хранились входящие документы по незаконченным сделкам по слиянию. Ливайн поддел Уилкиса, указав ему на то, насколько эффективнее проявляют себя другие его информаторы. «Леман, – ликующе поведал Ливайн Уилкису, – это зверь! Он предан. Он полон энтузиазма». И колко добавил: «В отличие от тебя».

* * *

Позднее в том, 1981, году в карьере Ливайна наступил-таки долгожданный перелом.

Эрик Гличер, начальник отдела M&A в Lehman Brothers, прочел переданное ему для собеседования резюме инвестиционного банкира и едва ли не с удовольствием отметил, что это не один из набивших ему оскомину представителей Лиги плюща. Гличер был опытным и трудолюбивым банкиром. В свое время он посещал университет Западного Иллинойса в маленьком городке Макомб.

Явившись на собеседование в своем лучшем черном костюме в тонкую полоску (в соответствии с рекомендацией Уилкиса), Ливайн сразу перешел к делу. «Я хочу работать в фирме, лучшей, чем Smith Barney, – сказал он. – Smith Barney – второразрядная компания, а Lehman Brothers – один из лидеров рынка. Я всегда хотел попасть в отдел M&A, но все никак не мог туда устроиться». Гличер еще раз взглянул на его резюме, отметив про себя почти стандартные анкетные данные городского еврея. «Я пошел в Citibank лишь затем, чтобы получить хорошие рекомендации. На самом же деле я хочу на Уолл-стрит», – гнул свое Ливайн.

Прямота Ливайна произвела впечатление на Гличера. Lehman Brothers издавна славилась тем, что нанимала людей с нетрадиционным складом ума; фирма гордилась своей готовностью идти на риск. Так, Гличер ранее взял на работу Стивена Рэттнера – репортера «Нью-Йорк таймс», не имевшего ни малейшего опыта в инвестиционно-банковском бизнесе, – и тот, по мнению Гличера, превратился в «звезду». В свое время Lehman пошла на риск в отношении самого Гличера, приняв его прямо со скамьи бизнес-школы.

В Lehman были серьезно озабочены вопросом расширения перегруженного работой отдела M&A. Ливайн, по крайней мере, имел какой-никакой опыт и к тому же был рекомендован Соколоу. Ему определили предельно низкую зарплату – менее 50 000 в год – и стали присматриваться. Если бы он проявил себя как высококласный специалист, его вознаградили бы премиальными. Если же нет, то он, по меньшей мере, смог бы участвовать в подготовке и рассмотрении сделок. Гличер не подозревал ни о каком скрытом интересе Ливайна и после прохождения последним ряда собеседований с другими сотрудниками отдела предложил ему должность полномочного вице-президента – тот самый пост, в котором ему было отказано в Smith Barney. Ливайн принял предложение с энтузиазмом.

Ливайну не терпелось рассказать про свою новую работу Уилкису. Его не беспокоило, что Соколоу работает в той же фирме; им все еще был нужен доступ Соколоу к тем сделкам, в которых Ливайн не участвовал. Кроме того, он предвкушал перспективу «бросить новость о переходе в лицо Хиллу». Когда же настало время заявить об уходе, Ливайн смягчился, решив, что не стоит портить отношения с кем бы то ни было в сравнительно тесном мире M&A. Он вошел в кабинет Хилла, сел и просто сказал, что уходит, поскольку нашел работу в Lehman Brothers. Хилла это не удивило и не озаботило. После их откровенной последней беседы по поводу пересмотра премии Ливайна он на самом деле и не ожидал, что тот останется. Он не сделал Ливайну никакого встречного предложения и пожелал ему всего хорошего.

Несколькими неделями ранее, 30 октября, Ливайн слетал на Багамы, заплатив за авиабилет деньгами, полученными в Smith Barney как командировочные. Он открыл второй счет в Bank Leu, приняв еще большие, чем при открытии первого, меры предосторожности. Он зарегистрировал счет на учрежденную им панамскую корпорацию с подставными директорами.

Никакие данные по Diamond Holdings (так называлась корпорация) не указывали на то, что ее единственным фактическим владельцем является Ливайн. Он перевел средства с личного счета на счет нового корпоративного предприятия. Помимо того, Ливайн, пользуясь возможностью, снял со счета 30 000 долларов в сотенных банкнотах, которыми набил пластиковую хозяйственную сумку, чтобы отвезти в США. Ее он всегда носил с собой и тратил наличные в ресторанах, на покупку одежды, на такси и подарки. Наличные, похоже, придавали ему уверенность в себе. Это были, как он говорил Уилкису, его «карманные деньги».

* * *

Гличер любил зло подшутить над своим новым сотрудником. Вскоре после зачисления Ливайна в штат Lehman Гличер вызвал его к себе и заявил, что один клиент Lehman собирается сделать одно из крупнейших в истории их бизнеса тендерных предложений. Ливайн об этом ничего не знал. Гличер хотел, чтобы Ливайн подыскал аналогичный пример такого предложения. Ливайн был в замешательстве. Он носился как угорелый по офису, тщетно пытаясь хоть что-нибудь выяснить. Вдруг Гличер, прозванный за суровость и военную выправку «полковником», появился в дверях своего кабинета, поглядывая на часы. «У тебя 30 минут, Деннис, – крикнул он. – Дело не терпит отлагательства».

Через полчаса Ливайн – потный, раскрасневшийся и страшно расстроенный – сообщил Гличеру, что он так и не смог обнаружить никакого прецедента. Он даже не сумел установить ни компанию-мишень, ни сферу ее деятельности. Пока он говорил, возле кабинета потихоньку собралась кучка инвестиционных банкиров Lehman. «Господи, Ливайн! – вскричал Гличер. – Неужели ты ничего не можешь сделать?»

После этого банкиры, наблюдавшие за развитием фарса, разразились хохотом; громче всех смеялся Питер Соломон, партнер Lehman, чей кабинет был рядом с кабинетом Ливайна. На самом деле Гличер все выдумал. Ливайн посмеялся вместе с остальными и пожаловался только Уилкису.

Всего лишь за несколько месяцев Ливайн стал посмешищем для отдела M&A Lehman. Гличер заключил, что Ливайн почти ничего не смыслит в инвестиционно-банковском деле. Его аналитические способности были низкими; он не мог разобраться в структуре сложных сделок. Да и сам по себе Ливайн был человеком неорганизованным. В Lehman его недостатки бросались в глаза даже больше, чем в Smith Barney, поскольку сделки здесь заключались чаще и были гораздо крупнее.

В Lehman молодые инвестиционные банкиры зависели от старших по должности, которые давали им задания. Ливайн был в офисе популярной фигурой. Его приветливость, частые вульгарные шуточки и сильное желание нравиться разительно отличались от высокомерия и утонченных манер многих его сослуживцев. Некоторые банкиры называли его «бабелех», что можно перевести с идиша как «дорогуша». Он постоянно бегал за кофе или содовой для партнеров. Однако популярность не обеспечивала ему продвижения по службе.

Всего через четыре месяца после перехода Ливайна в Lehman среди сотрудников была распространена служебная записка, где говорилось, что Lehman принимает на должность партнера главу отдела M&A другой фирмы. Новым партнером оказался Том Хилл. Когда Ливайн прочел служебную записку, он схватил со стола записную книжку и изо всех сил запустил ею в стену. Он продолжал бушевать и вечером, когда рассказывал об этом Уилкису. Он поклялся «уничтожить» Хилла.

Хилл, как и прежде, был невысокого мнения о Ливайне. Он никогда не привлекал его к участию в своих сделках, а больше полагался на Соколоу, которого предостерегал от дружбы с Ливайном. Соколоу в свою очередь предупредил Ливайна, чтобы тот «был осторожен» с Хиллом.

Потом Ливайну неожиданно помог Рейч. В начале августа 1982 года он позвонил Ливайну и пригласил его на ленч, дав понять, что у него есть кое-какая информация. При встрече он объяснил Ливайну, что Wachtell представляет интересы Dyson-Kissner-Moran Corporation – группы частных инвесторов, которая намерена захватить контроль над Criton Corporation со штаб-квартирой в Сиэтле.

Ливайн помчался обратно в офис и пошел прямо к Гличеру, выглядя при этом так, будто его вот-вот хватит удар. Он сообщил, что в акциях Criton наблюдается необычное оживление, и добавил, что проведенный им «анализ информации с тикерной ленты» говорит о неизбежности предложения о приобретении контрольного пакета. Гличер отнесся к услышанному скептически. Никто в Lehman не слышал никаких разговоров об этом. Объем торговли данными акциями действительно несколько вырос, но не настолько, чтобы вызвать подобное подозрение. «Мы должны организовать защиту, – настаивал Ливайн. – Намечается предложение о приобретении». Гличер пожал плечами и велел ему связаться с Criton.

К превеликому удивлению Гличера, Ливайн вернулся с победоносным видом. Criton, сказал он, посылает своего генерального юрисконсульта в Нью-Йорк для консультаций с инвестиционными банкирами на предмет организации защиты. Ливайн договорился о встрече со стороны Lehman.

Тут уж Гличер взялся за дело серьезно. Он встретился с генеральным юрисконсультом Criton и добился заключения договора. Гличер и Ливайн, а также Соколоу, которому было поручено провести оценочные работы, вылетели в Сиэтл на встречу с председателем совета директоров компании. Позже Гличер один встретился с Джоном Мораном, возглавлявшим группу покупателей. Опирируя оценками Lehman, Гличер сумел добиться от Морана существенного повышения предлагаемой цены акций – до 46 долларов за штуку. Удовольствовавшись высокой ценой, Criton сдалась, и сделка состоялась. Гонорар Lehman немногим более чем за день напряженной работы, начало которой положила раздобытая Ливайном секретная информация, составил 2,5 млн. долларов.

Неожиданно шут стал героем. Гличер устроил Ливайну доступ к компьютерному терминалу «Куотрон», так что тот теперь мог контролировать торговую активность по множеству акций одновременно. Вместе с тем он мог считывать объявляемые новости, не ограничиваясь тикерными сообщениями. Благодаря наличию 30-футового шнура Ливайн бродил с телефоном, расширяя свой круг арбитражеров и других потенциальных поставщиков информации о сделках. Кроме того, он был освобожден от аналитической работы, которую терпеть не мог, и занимался привлечением клиентов. Его коллег одной с ним должности это возмущало, но Ливайн был доволен, как никогда. Он создавал себе нишу в инвестиционно-банковском бизнесе, которой прежде не существовало: он был тем, кто использует информацию, чтобы подталкивать клиентов к активным действиям на рынке.

У Ливайна были и другие причины праздновать сделку с Criton. 17 августа, за неделю до объявления о сделке и даже еще до того, как он переговорил с Гличером о привлечении Criton в качестве клиента, Ливайн купил 27 000 акций Criton. Прибыль от их продажи, 212 628 долларов, стала для него крупнейшей на тот момент.

Ливайн быстро извлек из истории с Criton ценный урок. Прелесть «игры», сказал он Уилкису, состоит в том, что ее можно вести в двух направлениях: можно торговать на информации и заодно использовать ее для привлечения клиентов в Lehman.

Однако его успех зависел от надежности осведомителей, а с этим были проблемы. Рейч дрогнул первым; угрызения совести начали потихоньку перевешивать в нем азарт от «игры».

Переломным в этом отношении стал один инцидент у него на работе. Однажды утром в среду в начале сентября 1981 года всех партнеров, младших сотрудников, смежный юридический персонал и секретарш офиса Wachtell вызвали на короткое заседание, где те узнали скандальную новость: 37-летний партнер Карло Флорентино арестован по обвинению в инсайдер-

ской торговле и уволен из фирмы. Используя в своих операциях данные, к которым он имел доступ в фирме, Флорентино накопил 600 000 долларов на счету в E.F. Hutton, открытом на его настоящее имя.

Рейч знал, что их с Ливайном схема куда более продуманная и надежная, но новость тем не менее была ужасающей. Он решил прекратить передачу информации. Он даже дошел до того, что дал Ливайну ложную информацию по двум сделкам, надеясь, что тот потеряет так много, что свернет свою нелегальную торговлю. «Может быть, наши операции и безопасны, но порой они совершенно бесприбыльны», – саркастически сказал Рейч Ливайну на одном из ленчей. Но Ливайн не мог остановиться. Он уверял Рейча, что они уже многому научились на своих ошибках и будут действовать более осмотрительно. Рейч старался не отвечать на его звонки. Наконец, в августе 1982 года, Рейч известил Ливайна о том, что он хочет выйти из дела. Он заявил, что ему не нужны деньги, которые Ливайн пытается ему навязать, но заверил его в своем желании сохранить дружбу.

«Ты можешь в это поверить? – жаловался Ливайн Уилкису. – Уолли хочет выйти из игры!».

«Не дави на него», – посоветовал Уилкис. Рейч и Ливайн продолжали встречаться за ленчем, но поток внутренней информации от Рейча иссяк.

Вскоре Уилкис и сам перепугался. Тем летом Жан-Пьер Фресс из Bank Leu сообщил Ливайну, что брокеры банка получили из КЦББ запрос о торговле некоторыми из тех акций, которые «мистер Даймонд» покупал и продавал со своего счета. На это Ливайн ответил, что причин для беспокойства нет и что запрос КЦББ – это, судя по всему, обычный текущий контроль. Фресс отлично понимал, откуда взялась такая сверхъестественная точность выбора времени покупок мистера Даймонда, но не сделал ничего, чтобы отбить у него охоту к инсайдерской торговле. Он лишь намекнул, что мистеру Даймонду не мешало бы уменьшить торговую активность и увеличить время между покупкой и продажей ценных бумаг – по крайней мере, временно. Нимало не сомневаясь в надежности своего номерного счета, Ливайн пренебрег этими советами и вскоре после этого купил огромный пакет акций Criton.

Банк Уилкиса, Credit Suisse, также узнал от своих брокеров об интересе КЦББ и уведомил об этом Уилкиса. Уилкис передал новость Ливайну, который ответил ему следующее: «Да скажи ты им, чтобы придумали какую-нибудь отговорку. Эти проверки – пустая формальность». Но Credit Suisse был не настолько беспечным и далеко не таким стоворчивым, как Bank Leu. Председатель багамского отделения банка доктор Йозеф Моргер позвонил Уилкису и сказал, что хочет, чтобы тот отказался от права на секретность своего счета в банке. От этого предложения Уилкис похолодел. Он сказал, что приедет на Багамы, чтобы встретиться с руководством банка.

Моргер, швейцарский банкир старой закалки, был высоким и чопорным мужчиной, признанным главой банковского истеблишмента Багамских островов. Войдя к нему в кабинет, Уилкис увидел у него на столе отчеты о своих сделках.

«Вы работаете в Lehman Brothers?» – начал Моргер резким тоном. Связь между действиями Уилкиса и Lehman была очевидной.

«Нет», – тревожно ответил Уилкис.

«Любопытно, – Моргер помедлил. – Торгуя таким образом, вы ведь не очень-то хорошо поступали, а?» Действительно, пытаясь извлечь максимум выгоды из конфиденциальной информации, Уилкис действовал достаточно бесхитростно и лишь изредка совершал убыточные сделки на небольшие суммы для отвода глаз. Моргер сложил бумаги и посмотрел на Уилкиса: «Занимайтесь своими делами где-нибудь в другом месте».

Уилкис был в ужасе. Он снял 40 000 наличными и поручил банку перевести остаток со счета в свою юридическую фирму в Нью-Йорке. Он больше не хотел иметь ничего общего со швейцарскими банками. Вся эта схема была сумасбродством. Он рисковал своей карьерой,

репутацией, а ведь мог делать такие же деньги, вкладывая их в облигации под 16 % годовых, что было абсолютно законно. У него жена и двое детей. Он не может жить в таком страхе. Уилкис решил серьезно поговорить с Ливайном.

Вернувшись в Нью-Йорк, он позвонил Ливайну и нанес один из редких визитов в его офис. Уилкис торопливо зашел, тревожно озираясь, закрыл дверь и сел. «Все кончено, Деннис. Наше дело плохо. Мы ведь нарушаем закон. – Он чуть не плакал. – Я не создан для этого».

Ливайн был спокоен. «Ну, это ты зря, Боб, – сказал он. – Я-то от игры вон как преуспел. У меня теперь миллион долларов. Я там, где хочу быть». Ливайн перегнулся через стол: «Как у тебя дела в Lazard? О тебе заботятся?» Ливайн, разумеется, знал ответ: дела у Уилкиса шли не ахти как. Тот по-прежнему занимался международными операциями, в то время как действительно большие деньги делались в сферах корпоративных финансов и M&A. Это было болезненным ударом по его самолюбию.

«Боб, это же игра, это несложно, – продолжал Ливайн. – В регулирующих органах нет никого с намеком на мозги. Максимум, что они способны заработать, – штук тридцать в год, и то вряд ли». Ливайн оценил эффект, произведенный его словами, затем откинулся назад и открыл ящик стола. Он достал небольшую книгу в бумажной обложке и бросил ее Уилкису: «Отправляйся на Каймановы острова».

Книжица оказалась расписанием авиарейсов. Уилкис уставился на нее, затем посмотрел на Ливайна. Что-то в их отношениях изменилось. Напуганный и растерянный Уилкис теперь, казалось, полностью зависел от рассудительного и самоуверенного Ливайна.

Неделю спустя Уилкис прилетел на Каймановы острова. Он положил 86 000 наличными на свой новый счет в Bank of Nova Scotia, зарегистрированный все на ту же Rupearl.

Глава 3

Засаженная деревьями Западная Шестьдесят седьмая улица между западной частью Центрального парка и Коламбус-авеню, одна из самых красивых улиц Манхэттена, приютила почтеннейшее заведение – «Кафе де артист». В 1976 году Айвен Боски приехал сюда на первую встречу с молодым трейдером с Уолл-стрит по имени Джон Малхирн. Соблюдая принятый в ресторане старомодный светский этикет, почти вся мужская часть посетителей была в костюмах и при галстуках, как, разумеется, и Боски.

Малхирн явился в яркой вязаной рубашке «поло» и брюках цвета хаки. Рослый и плотный, с взъерошенными рыжеватыми волосами и дружелюбным ирландским лицом, он в свои 27 лет выглядел как студент-переросток. Одетый примерно так же, он явился на собеседование при приеме на работу в Merrill Lynch, где теперь помогал создавать арбитражный отдел, и со временем подобный наряд стал его «фирменным знаком». Надеть костюм на деловой ужин его не смог заставить ни грубый нажим Салима Б. «Сэнди» Льюиса, чиновника из Merrill Lynch, принявшего его на работу, ни то, что встреча была с Боски, которого Льюис считал гением. Малхирн и его жена Нэнси вошли в переполненный ресторан и присоединились к Льюису с женой и Боски с Симой. Выходец из католической семьи, принадлежавшей к среднему классу, Малхирн поначалу решил, что его с Боски мало что связывает, и не знал, о чем с ним говорить, но тот быстро выказал почти навязчивый интерес к новым методам Малхирна в арбитраже. Всего за несколько лет Малхирн превратился в одного из самых искусных трейдеров опционами на акции на Уолл-стрит, а Боски был гораздо менее опытным в этой области. Торговля опционами позволяет использовать больший рычаг, чем покупка акций с использованием брокерского кредита. Этот рычаг притягивал Боски, как магнит; он был загипнотизирован возможностями, таящимися в стратегии Малхирна.

В области анализа и торговли опционами Малхирн был асом, хотя его академические успехи в политических науках, которые были его специализацией в Роанок-колледже – небольшом учебном заведении гуманитарного профиля в штате Виргиния, – вовсе не были выдающимися. Ища работу по окончании колледжа, он попал на Уолл-стрит только потому, что его жена работала приходящей няней у одного сотрудника теперь уже не существующей брокерской фирмы. Там он поразил коллег разработкой одной из первых компьютерных программ для опционного анализа. Он был приглашен в Merrill Lynch Льюисом и самим председателем правления Merrill Lynch Дональдом Риганом, будущим руководителем аппарата сотрудников Белого дома и министром финансов в правительстве Рейгана.

Малхирн же со своей стороны был заинтригован Боски. Малхирн всегда считал себя в какой-то степени нонконформистом и старался выделяться из толпы, но даже он был вынужден признать, что Боски – человек с большими странностями. Когда официант «Кафе де артист» подошел к их столику принять заказ, Боски сказал, что он еще не сделал выбора, и предоставил слово остальным. Потом Боски распорядился: «Возьму все основные блюда». Рука записывавшего официанта застыла в воздухе. Боски повторил заказ: «Принесите мне все основные блюда».

Малхирн, слегка подняв брови, взглянул на жену Боски. Сима продолжала непринужденно болтать, словно ничего необычного не произошло, и Малхирн подумал: уж не является ли для богачей подобное поведение за столом нормой?

Когда принесли еду, официант подкатил к ним столик на колесиках, на котором находились восемь основных блюд дня. Боски внимательно их осмотрел, затем, покрутив столик, попробовал понемногу от каждого и, выбрав одно, отослал остальные обратно.

Боски только поковырял еду вилкой. Малхирна утешало, что платить за ужин будет не он.

Однако это не совсем обычное знакомство положило начало тесным профессиональным контактам и дружбе между Боски и Малхирном. Когда год спустя Малхирн и Нэнси устроили запоздалый свадебный прием на 500 персон в своем доме в Рамсоне, штат Нью-Джерси, Боски был одним из гостей. Малхирны же были приглашены на ритуалы бар-мицвы старшего сына Боски и бат-мицвы – его дочери.

Вскоре после того памятного ужина Льюис перешел на работу к Боски, но менее чем через год они серьезно поругались, и Боски его уволил. Предметом разногласий стали 250 000 долларов премии Льюиса. Боски позвонил Малхирну и спросил, что делать. «Заплати ему, Айвен, – сказал Малхирн. – Какое это имеет значение?»

Боски на мгновение задумался. «Не могу, – сказал он. – Дело тут не в деньгах, а в принципе».

«Не пудри мне мозги, – ответил Малхирн. – Деньги *и есть* твой принцип».

Вскоре, однако, 250 000 долларов будут казаться и Боски, и Малхирну жалкими грошами. Америка стояла на пороге величайшего в своей истории бума поглощений компаний, принесшего им обоим богатство, о котором они никогда и не мечтали.

У этого бума были, вероятно, как финансовые, так и психологические причины, хотя с тех пор было выдвинуто немало экономических гипотез, чтобы объяснить внезапное, почти маниакальное стремление покупать уже существующие компании вместо того, чтобы создавать новые. На всем протяжении 70-х годов инвесторы сосредоточивали свое внимание на прибылях компаний и соответствующих отношениях «цена-прибыль»⁴⁶ как основной мере оценки стоимости. В экономике, подорванной войной во Вьетнаме, ростом инфляции из-за действий ОПЕК⁴⁷, высокими налогами и стремительно повышавшимися процентными ставками, прибыли были скудными. В результате инфляция повышала стоимость активов, а котировки акций все равно оставались низкими.

Другим фактором, стимулировавшим манию поглощений, стала либеральность налогового законодательства в части выплаты процентов по кредитам. Дивиденды, выплачиваемые по акциям, не подлежали вычету из налогооблагаемой базы, в то время как проценты по кредитам вычитались полностью. Приобретение активов за счет заемных средств давало ощутимую выгоду. Избрание в 1980 году Рональда Рейгана президентом было воспринято как знак того, что отныне в работе на финансовых рынках «все средства хороши». Одним из первых официальных актов министерства юстиции Рейгана было постановление о прекращении грандиозного, длившегося 10 лет антимонопольного судебного разбирательства по делу IBM. Огромные размеры компаний, по-видимому, не представлялись проблемой в новой эре необузданного капитализма. Неожиданно тенденция к укрупнению наметилась в таких и без того олигополистических индустриях, как нефтяная, где во времена Картера о поглощениях компаний никто и не помышлял.

Но что действительно подогревало бум поглощений, так это пример других людей, делавших деньги, большие деньги, покупая компании и продавая их. Когда бывший министр финансов (при Никсоне и Форде) Уильям Саймон купил в 1982 году Gibson Greetings и перепродал ее через 16 месяцев с прибылью в 70 млн. долларов (инвесторы заработали в 100 раз больше, чем вложили), Уолл-стрит походила на взбудораженный улей.

Довольно существенно изменились критерии оценки стоимости компаний: «денежные потоки», необходимые для поддержания выплат процентов по кредитам, и «стоимость активов» в случае дробления компании вытеснили многостороннее и устаревшее понятие дохо-

⁴⁶ Отношение «цена-прибыль» («price-earnings» ratio) – отношение рыночной цены акции к прибыли компании на одну акцию. – *Прим. ред.*

⁴⁷ ОПЕК (ОПЕС, Organization of Petroleum Exporting Countries) – Организация стран-экспортеров нефти. – *Прим. перев.*

дов. Стали появляться так называемые корпоративные рейдеры⁴⁸, осознавшие, что кто угодно может купить компанию, сократить расходы или безжалостно разбить ее на куски, чтобы потом распродать активы с огромной прибылью. Наряду с рейдерами в выгодном и гораздо менее рискованном положении оказались инвестиционные банкиры, адвокаты и арбитражеры, которые всегда были начеку и старались получить свою долю прибыли, когда деньги и компании меняли хозяев.

В 1981 году, когда Сопосо, в то время девятая по величине нефтедобывающая фирма Америки, была приобретена компанией du Pont аж за 7,8 млрд. долларов, мания поглощений достигла невиданной силы. За возможность совершения этой сделки, которая должна была стать крупнейшей в истории на тот момент, боролись четыре гиганта – Dome Petroleum, Mobil, Seagram-Seagram Co. и du Pont. Все они нуждались в целой армии инвестиционных банкиров и адвокатов, и в итоге были задействованы практически все крупные фирмы на Уолл-стрит.

Ситуация с Сопосо была мечтой арбитражера: ее акции торговались по цене менее 50 долларов, когда в мае Dome сделала ей предложение о приобретении по цене 65 долларов за акцию. Затем в игру вступили конкуренты и цена стала расти, пока du Pont в конце концов не победила, предложив в августе 98 долларов за акцию.

Для арбитражеров возможность понести убытки от этой сделки была ничтожно мала, однако Боски, пустив в ход всю имевшуюся в его распоряжении информацию, развернул, дабы подстраховаться и извлечь максимум выгоды из сложившейся ситуации, поистине титаническую деятельность. Он поручил своим адвокатам из Fried, Frank, возглавляемой Стивенем Фрейдином, провести исследования всех возможных юридических проблем в связи со сделкой, включая сложные антитрестовские вопросы относительно Mobil. Он постоянно созванивался с Малхирном и другими арбитражерами, наблюдая за объемом и графиками цен акций и выискивая намеки на предложения более высокой цены. Собрав максимум информации, он бросил все финансовые ресурсы, включая заемные средства, которыми располагала молодая Voesky Corporation, на покупку акций Сопосо. Ошибись он в расчетах, фирма могла запросто разориться. В итоге благодаря одной этой сделке Боски удвоил свой капитал, заработав почти 40 млн. долларов прибыли. Он и его коллеги были опьянены успехом.

Малхирн тоже преуспел на Уолл-стрит. Он всегда мечтал заработать много денег и услышать, как люди говорят: «Он заработал их честно». Его мечта, надо полагать, сбылась еще до неожиданной удачи с Сопосо.

Малхирн, работая в Merrill Lynch, стал мультимиллионером, когда ему еще не было и 30. В 1980 году он купил огромный дом в викторианском стиле на побережье в элитарном городке Рамсоне, штат Нью-Джерси. В свое время этот дом был завещан Церкви одним состоятельным прихожанином, и в нем проживал кардинал Фрэнсис Спеллмен. Мать говорила Малхирну, что он тратит слишком много денег. «Откуда ты знаешь, что я трачу слишком много денег, – спросил Малхирн, – если не знаешь, сколько денег у меня есть?» «Это же 400 000 долларов! – воскликнула она. – Это слишком большие деньги!»

Малхирн перешел на работу в Spear Leeds & Kellogg, крупнейшую брокерскую фирму Нью-Йоркской фондовой биржи, которая, помимо того, вела активные торговые и арбитражные операции. Spear Leeds занимала здание на Манхэттене, в нижней части Бродвея, ранее принадлежавшее Адвокатскому клубу, и Малхирн установил свой трейдинговый стол прямо под огромным готическим окном из витражного стекла.

Он упивался удовольствием, которое ему доставляли деньги. Он жертвовал изрядные суммы своей альма-матер (Роанок-колледжу), местным приютам и на все благотворительные акции, о взносах на которые его просили. Он положил себе за правило давать деньги всякий раз, когда его об этом просят, и не задавать никаких вопросов. Малхирн и его жена усыновили

⁴⁸ Рейдер (raider – налетчик (англ.)) – скупщик акций с целью приобретения контроля над компанией. – Прим. ред.

пятерых детей, трое из которых были умственно отсталыми. Он купил местный пляжный клуб, ферму на 6000 акров земли в горах Виргинии, вдобавок к которой приобрел стадо бизонов, и зимний дом в Форт-Лодердейле. Иногда он приезжал на Уолл-стрит на своем сверкающем быстроходном катере, швартуясь в порту на Саут-стрит. Он охотился, коллекционировал антиквариат, катался на водном мотоцикле и на лыжах. К началу 80-х он уже не мог сказать наверняка, сколько зарабатывает; всеми его деньгами управляли бухгалтеры и адвокаты. Он просто просил их остановить его, если он будет тратить слишком много. Они его не останавливали.

Малхирн, помимо того, наслаждался своей ролью *enfant terrible*⁴⁹ в сообществах арбитражеров и трейдеров. Он любил устраивать баталии с арбитражерами, большинство которых считал жирными и ленивыми, и хвастал, что обычно «ест их на ленч». Одной из его любимых проделок было начать массированную продажу или покупку за полчаса до объявления какого-нибудь важного для рынка сообщения, как, например, антитрестовское постановление суда, которое могло решить судьбу той или иной сделки по слиянию. На самом деле Малхирн не имел представления о содержании сообщения, но внезапная активность, которую он создавал, заставляла многих думать, что оно известно ему заранее. Арбитражеры сходили с ума, особенно Боски. «Что ты узнал? – спрашивал он, тяжело дыша. – Что ты знаешь?»

«Ничего, – спокойно отвечал Малхирн. – Мне просто захотелось поставить всех на уши».

«Ты сумасшедший! – кричал Боски. – Это просто ребячество». Он вешал трубку, а Малхирн хохотал во все горло.

В те дни, когда рынок был слабым⁵⁰, он любил начинать массированную продажу с целью устроить обвал котировок, зная, что это вызовет переполох среди других арбитражеров, имевших большие позиции. Они осаждали его телефон, требуя информации, но он обычно игнорировал их. Когда же арбитражеры впадали в панику и начинали фиксировать убытки, он закрывал короткую продажу и восстанавливал свою позицию по более низкой цене.

Малхирн взял себе за правило никогда не разговаривать с инвестиционными банкирами. Он считал их высокомерными, напыщенными и бесполезными для себя. Они или лгали ему, что не имело никакой ценности, или давали ему инсайдерскую информацию, что было незаконно. Однажды ему сообщили, что звонил Сигел, и он не счел нужным звонить в ответ. Кроме того, он избегал контактов с прессой.

С Боски все было по-другому. Малхирн делился информацией с Боски в такой степени, каковой достаивал немногих профессионалов рынка. Они разговаривали по телефону почти каждый день, и Малхирн всегда звонил Боски по его просьбе. Малхирн хотел нравиться Боски едва ли не с первой их встречи. Ему при всем его эпатаже хотелось нравиться людям. Делясь информацией с Боски, он получал удовольствие. Со временем Малхирн стал главным трейдером по крупным пакетам акций, поэтому он часто знал, кто именно является крупным продавцом или покупателем. Это была бесценная арбитражная информация, поскольку личность клиента часто подсказывала, что можно ожидать предложения о поглощении, или, если речь шла о степенном инвесторе типа пенсионного фонда штата, что провокационные действия маловероятны. И, конечно, Боски всегда полагался на опционный анализ Малхирна. Со своей стороны Боски вознаграждал Малхирна тем, что осуществлял значительную часть своих сделок через его фирму, которая зарабатывала на них комиссионные. Боски стал крупнейшим клиентом Spear Leeds.

Несмотря на столь доверительные отношения, они редко беседовали на личные темы. Боски считал, что мотивация у всех одна – деньги. Изредка Боски вскользь упоминал о детях – его младшие, близнецы, были умственно неполноценными, как и трое из детей Малхирна, – но

⁴⁹ *Enfant terrible* – ужасный ребенок (франц.). – Прим. ред.

⁵⁰ Слабый (о финансовом рынке) – имеется в виду период слабой активности на рынке с небольшим количеством сделок и низкой плотностью котировок. – Прим. ред.

никогда не обсуждал того, что его действительно интересует в жизни. Он, в частности, никогда не рассказывал про свою сексуальную жизнь, что было необычно. Поработав на Уолл-стрит, Малхирн привык к откровенности такого свойства со стороны коллег. Однажды после открытия парка водных развлечений неподалеку от дома Малхирна в Нью-Джерси тот предложил Боски: «Айвен, а не рвануть ли нам на водяную горку?» Ответом ему было гробовое молчание.

Тем не менее дружеские жесты были Боски не чужды. Однажды в пятницу он разговаривал с Малхирном по телефону, жена которого в то время отдыхала с детьми во Флориде, и настоял на том, что заедет за ним и они вместе отправятся на ужин в Маунт-Киско. Другими гостями были политик Эндрю Стайн, композитор Джул Стайн, комедийный актер Алан Кинг и их жены. Боски повел Малхирна, любителя автомобилей, в гараж показать свой новый кабриолет «роллс-ройс силвер клауд», стоявший рядом с «роллс-ройс фантом файв», лимузином старой марки.

В другой раз, когда у Малхирна возникли серьезные проблемы в семейной жизни, он признался Боски, что подумывает о разводе. «Не делай этого, – сказал Боски. – Почему бы тебе не поговорить с моим старым другом Хушангом Уэкили? Я знаю его с четырнадцати лет. Мы вместе ходили в школу. Я полностью ему доверяю». Малхирн встретился с Уэкили в Пальмовом дворике отеля «Плаза». Уэкили оказался подтянутым европеизированным уроженцем Востока с безукоризненными манерами. Он расспросил Малхирна о его браке и личной жизни и, внимательно выслушав ответы, утешающе сказал: «Конфликты неизбежны, и есть решения намного лучшие, чем развод». Малхирн последовал его совету.

* * *

В мае 1982 года Т. Бун Пикенс, один из первых рейдеров эпохи поглощений, сделал враждебное тендерное предложение⁵¹ Cities Service, еще одной огромной нефтяной компании, и казалось, что все произойдет точно так же, как в свое время с Сопосо. Через несколько недель Gulf Oil сделала дружественное предложение, 63 доллара за акцию, как «белый рыцарь» (спаситель) Cities Service, которая соглашалась на слияние с Gulf Oil, дабы избежать когтей Пикенса. Боски решил воспользоваться ситуацией и инвестировал в акции Cities Service сумму, равную всему капиталу его фирмы – 70 млн. долларов, 90 % которых были взяты в кредит. Он нисколько не сомневался, что за этим последует ожесточенная борьба цен предложений, которая в итоге принесет ему прибыль, сопоставимую с полученной им в случае с Сопосо. Проводивший исследования Ланс Лессман тоже был уверен в успехе и даже заявил, что «не побоялся бы вовлечь [в скупку акций] свою бабушку».

Ближе к вечеру в пятницу, 6 августа, Лессман увидел, как Боски стремительно вышел из кабинета с тревогой на лице. Тот сказал Лессману, что до него только что дошел слух, что из-за возможных проблем с антитрестовским законодательством Gulf выходит из сделки с Cities Service. Нью-Йоркская фондовая биржа только что закрылась, но массированный сброс акций Cities Service на Тихоокеанской бирже (которая открыта до 4.30 пополудни по атлантическому времени) и на внебиржевом, так называемом «третьем рынке» был угрожающим; курс акций стремительно падал и уже опустился на 4–8 долларов за акцию.

Громкоговорители в офисе ожили. «Полный вперед!» – закричал Боски. Трейдеры бросились к телефонам, вызывая маркет-мейкеров Западного побережья (Jefferies & Co. и др.) и пытаясь найти покупателей частей огромной позиции Боски или возможность ее захеджиро-

⁵¹ Враждебное тендерное предложение (hostile tender offer) – судя по всему, в данном случае имеется в виду вариант «все или ничего» (any-or-all) – стратегия поглощения, при которой компания-рейдер объявляет, что готова скупать акции выше рыночной цены, но скупка произойдет только в случае сбора такого количества заявок на продажу акций, которое необходимо для перехвата контроля над компанией. – *Прим. ред.*

вать⁵². Вскоре тикер отстучал сообщение, подтвердившее наихудшие опасения: Gulf отказывалась от участия! Интерес инвесторов к покупке напрочь улетучился. Боски оказался с громадным пакетом акций, который с огромной скоростью падал в цене. Хуже того, начались звонки с требованием полного возврата кредитов, взятых на покупку акций.

Boesky Corporation находилась в тяжелейшем положении. У нее не хватило бы денег, чтобы выполнить требования о внесении дополнительного обеспечения, даже если бы она ликвидировала все свои позиции в других акциях. Более того, Боски имел необеспеченных кредитов на 20 млн. долларов: по 5 млн. из Chase Manhattan и Chemical и 10 млн. из двух европейских банков. Кредиты были даны на условиях возврата по первому требованию, а банки уже почти наверняка узнали о несостоятельности Боски. Кроме того, могли возникнуть проблемы с Нью-Йоркской фондовой биржей и КЦББ. Много, конечно, зависело от цены акций Cities Service на торгах в следующий понедельник, однако все говорило за то, что Боски окажется неплатежеспособным и нарушит нормативные требования по капиталу, что повлечет за собой принудительную ликвидацию позиций и банкротство фирмы.

Уходя вечером из офиса на экстренные встречи с юристами и бухгалтерами, Боски был бледен, но спокоен и нехарактерно молчалив. Его настроение беспокоило Лессмана, который в тот же вечер позвонил ему домой в Маунт-Киско. Удивительно, но тот казался собранным и даже горделивым в своем поражении. «Это игра, – сказал он. – Бывает и так». Пытаясь его утешить, Лессман подчеркнул, что инвестирование было разумным, а проблемы Gulf с антитрестовским законодательством – незначительными и что они просто стали предлогом для изменения ее руководством своего мнения. Лессман сказал: «Это как если бы ты перешел улицу на зеленый свет, а на тебя обрушилось бы здание». Боски сравнение явно понравилось. Он позвонил с другого телефона Симе, и Лессман повторил ей свою метафору.

В понедельник утром торги по акциям Cities Service не открылись из-за «диспропорции между поручениями на продажу и покупку»: было слишком много продавцов и ни одного покупателя. Маркет-мейкеры Нью-Йоркской фондовой биржи не хотели ставить котировки на покупку до тех пор, пока не станет ясно, какая цена привлечет покупателей. Эта цена в значительной степени зависела от действий Боски. Пойдет ли он под давлением требований о внесении дополнительного обеспечения на массированную ликвидацию позиций, отчего цена упадет еще ниже? В офисах Боски царил тревожное ожидание. Все позиции, кроме Cities Service, были ликвидированы. Сотрудники слонялись около тикера и наблюдали за экранами компьютеров, ожидая цену первой сделки. Индикативные котировки устойчиво падали: с 50 до 45 долларов, потом еще ниже. Боски и его подчиненные знали, что цена ниже 30 долларов за акцию скорее всего их уничтожит.

Когда судьба Боски и его фирмы повисла на волоске, он начал дипломатическую атаку. Сопровождаемый своим генеральным юрисконсультом Фрейдином, аудитором Стивеном Оппенгеймом и Сетрагом Мурадяном, он сперва нанес визиты в четыре банка, то настаивая, то упрасывая не требовать немедленного возврата кредитов. Это была деликатная миссия, поскольку он не хотел преждевременно будоражить банкиров заявлением, что отзыв кредитов сделает его неплатежеспособным. Но Боски был в наилучшей форме; спокойный и красноречивый, он с уверенностью заявлял, что инвестирование в акции Cities Service в конечном счете окупится. Ему удалось выиграть время.

Затем группа поехала на биржу для встречи с ее руководством.

«Что, если торги откроются по 45 долларов за акцию?» – спросил чиновник биржи.

Мурадян поспешно сделал вычисления. «Мы будем в порядке», – ответил он.

«А если по 40?»

⁵² Хеджирование в биржевой деятельности (hedging of exchange) – минимизация ценового риска по наличной позиции путем открытия противоположной (срочной или опционной) позиции; осуществляется хеджером. – *Прим. ред.*

«Устоим», – допустил Мурадян.

«А как насчет 30?»

Мурадян видел, что Боски раздосадован властным тоном и градом вопросов. «Послушайте, – раздраженно сказал Мурадян, – если торги начнутся с нуля, то мы, конечно, будем выброшены из бизнеса. Но то же самое произойдет с каждым на Уолл-стрит». Чиновник резко ответил, что от них ожидают выполнения требований биржи по капиталу и что они не получают ни освобождения от обязательств, ни каких бы то ни было послаблений.

Группа вернулась в офис Боски дожидаться развития событий. Наконец, когда оставалось всего полчаса до завершения торгов, акции Cities Service открылись по 30 долларов, что было более чем в два раза меньше цены, предложенной Gulf! При такой цене никто не мог с уверенностью сказать, является ли Боски несостоятельным, но ситуация была критической. Боски стоял перед необходимостью распродажи акций. Как и много раз в прошлом, он был на грани краха.

Был только один человек, к которому, по его мнению, он мог обратиться, – Джон Малхирн. Как и у большинства арбитражеров, у Малхирна была большая позиция в Cities Service, однако он предусмотрительно захеджировал изрядную ее часть опционами и испытывал несравненно меньшие затруднения, чем Боски. Боски позвонил Малхирну в середине дня.

«У нас здесь большая проблема, – угрюмо сказал Боски. – Ты можешь нам помочь?»

«Я знаю, ты понес убытки, но объясни, в чем конкретно твоя проблема», – ответил Малхирн. Несмотря на то что Боски был крупнейшим клиентом Spear Leeds и совершал через нее большую часть своих сделок, Малхирн не имел доступа к информации о позициях Боски, которая в фирме держалась в секрете.

«Я вынужден продать акции», – сказал Боски, не объясняя всей серьезности своего положения. Малхирн думал, что на новых ценовых уровнях Cities Service выглядит привлекательно, поэтому, справившись у Боски о размере позиции, сказал, что купит миллион акций. Поначалу Боски упирался, не решаясь продавать так много, но потом нехотя согласился продать пакет из 400 000 акций по цене чуть ниже 30 долларов.

Не прошло и часа, как Боски позвонил снова. «У нас опять большие проблемы», – сказал он и попросил о встрече с Малхирном и другими партнерами Spear Leeds в их офисе после закрытия торгов. «Я бы хотел услышать ваши соображения в части того, как мне закрыть свою позицию, – мне сообщили, что у меня проблемы с требованиями по капиталу». В голосе Боски начинало сквозить отчаяние.

«Ладно, – сказал Малхирн. – Я выясню, что можно сделать».

Малхирн встретился с партнерами, которые были обеспокоены по двум причинам. Во-первых, крах Боски и закрытие его огромных позиций могли вызвать панические распродажи, что нанесло бы урон Spear Leeds. А во-вторых, Боски был самым крупным клиентом фирмы, и они были заинтересованы в том, чтобы он оставался платежеспособным.

Около 4.30 пополудни Боски, Оппенгейм, Фрейдин и Мурадян приехали вместе с чиновником биржи.

«Неужели вы не можете исправить ситуацию?» – спросил Малхирна Оппенгейм.

«По-моему, это невозможно», – ответил Малхирн.

«Ну, а у меня есть способ исправить ситуацию, – продолжил Оппенгейм, поворачиваясь к Боски. – Решение находится в моем портфеле».

Оппенгейм открыл портфель, вытащил японский ритуальный нож для харакири и протянул его Боски. Боски даже не улыбнулся.

Через три часа напряженной работы они, однако, нашли решение. Малхирн предложил сложную серию опционных сделок, которые перекладывали любые убытки от дальнейшего падения акций Cities Service на Spear Leeds. Таким образом, Боски не нужно было ликвидировать оставшуюся часть своей позиции, усиливая тем самым обвал на рынке. Малхирн в свою

очередь получал право более чем на половину всех прибылей от позиции Боски в Cities Service. Биржевой чиновник согласился, что такая взаимовыгодная операция защитит Боски от принудительного закрытия позиций и даст возможность удовлетворить требования по капиталу.

Вера Малхирна и Боски в то, что акции Cities Service изначально недооценены, оказалась правильной. Несмотря на выход Gulf из сделки, предложение Пикенса держало компанию «в игре» – так на Уолл-стрит говорили о компаниях, которые, попав под прицел, не имели другого выхода, кроме как капитулировать или обрести спасителя. Всего две недели спустя Occidental Petroleum предложила за акцию Cities Service 58 долларов, и цена акций резко подскочила. В конечном итоге Малхирн и Spear Leeds заработали на своей миссии спасения Боски почти 10 млн. долларов; Малхирна приветствовали в фирме как героя. Убытки Боски от кризиса были оценены в 24 млн. долларов, что составило около трети капитала фирмы.

По-видимому, финансовая катастрофа слегка отрезвила Боски. «Знаешь, – сказал он Мурадяну, когда они просматривали отчетность в конце августа, – месяцы, подобные этому, учат быть скромным». Боски попросил Мурадяна собрать некоторые записи, относящиеся к последней сделке, положить их в папку под названием «Шартрез» и никому про нее не рассказывать. Он, однако, никогда больше об этой папке не упоминал, и в конце концов Мурадян ее выбросил.

Вместе с тем крах операции по покупке акций Cities Service оказал глубокое воздействие на Боски. Он чувствовал, что обязан Малхирну очень многим; с его точки зрения, услуга такого масштаба была истинным мерилom дружбы. После сделки Боски позвонил Малхирну и сказал: «Не могу поверить, что ты для меня это сделал». Вскоре он предложил Малхирну стать одним из доверительных собственников⁵³ трастовых фондов его детей. Малхирн согласился; зная, какое значение Боски придает финансовому благосостоянию своих детей, этот жест нельзя было расценить иначе, как выражение глубочайшей признательности. Малхирн гордился оказанным доверием. Ему нравилось, что его считают, как он выразился, «надежным парнем».

Оказавшись очередной раз на краю пропасти, Боски, должно быть, почувствовал, что его девять жизней⁵⁴ истекают; даже семья его жены не потерпела бы еще одной катастрофы, особенно за их счет. Его выводило из-за себя то, что его вины в этом не было. Никто не мог предвидеть, что Gulf поведет себя таким образом. Расчет Боски был абсолютно верным, однако он чуть было не оказался разоренным событиями, вышедшими из-под контроля.

Вечером той пятницы, когда произошел обвал акций Cities Service, у четы Боски состоялся заранее назначенный званый ужин в поместье в Маунт-Киско, на котором присутствовали Малхирн и несколько партнеров из Spear Leeds с женами. За коктейлями в бильярдной разговор зашел о кризисе на рынке, и Малхирн сказал: «Надеюсь, рынок не обрушится окончательно, иначе всем нам конец». Сима прервала беседу: «Что касается меня, то такое больше никогда не повторится». Она с нажимом повторила: «Больше никогда».

Малхирн, зная, что значительная часть капитала компании Боски принадлежит Симе, предположил, что эти ее слова означают, что она больше не позволит Боски рисковать такими суммами в одной сделке.

Но Боски думал иначе. Он заявил, что такое, разумеется, больше не повторится и что есть способы заключения сделок, позволяющие контролировать риск и даже избегать его. Но это, сказал он, биржевая игра, а не борцовский поединок, где рефери диктует правила, и нужно во что бы то ни стало играть дальше, не совершая подобных ошибок.

⁵³ Доверительный собственник (co-trustee) – одно из лиц, распоряжающихся имуществом на началах доверительной собственности. В данном случае имеется в виду временное управление средствами малолетних. – *Прим. ред.*

⁵⁴ Берущее начало в индуистской мифологии английское выражение to have nine lives (дословно: «иметь девять жизней») соответствует русскому выражению «быть живучим как кошка». – *Прим. ред.*

На следующей же неделе, еще до того, как Occidental Petroleum выступила со своим предложением о поглощении, восстановившим силы арбитражного сообщества после удара, нанесенного обвалом акций Cities Service, Боски снял трубку и позвонил Мартину Сигелу.

«Привет, Марти, – сказал Боски небрежным и расслабленным тоном, в котором не было и намек на то, что он только что с невероятным трудом спас свою фирму от краха или что он делает приглашение, которое кардинально изменит жизнь обоих. – Пора тебе подумать о вступлении в Гарвардский клуб. Почему бы нам не встретиться там и не выпить?»

* * *

Ранее, в июне 1982 года, Сигел пригласил Боски поиграть в теннис в недавно отстроенном по его и Джейн Дей планам доме в фешенебельном районе Гринс-Фармс. Это был современный, облицованный вертикальными серыми деревянными панелями дом с огромными, в два этажа окнами из зеркального стекла, из которых открывался вид на бассейн и залив за ним, где Сигел в последнее время катался на водном мотоцикле. Рядом с домом находилось то, о чем Сигел всегда мечтал, – собственные теннисные корты, устроенные среди сосен недалеко от берега.

Розовый «роллс-ройс» свернул на подъездную аллею. Он тихо подъехал к парковочной площадке, и из него вылез улыбающийся Боски с теннисной ракеткой и, что Сигел отметил с любопытством, небольшой кожаной сумочкой для денег, ключей и документов, какие носят некоторые европейские мужчины. Эта вещица была совсем не во вкусе Сигела, но он сделал Боски комплимент по поводу его сверкающего нового автомобиля. «Мне его подарила Сима», – сказал тот.

Помимо Боски, Сигел пригласил на теннис Сэмюела Хеймена – бывшего сотрудника прокуратуры, а ныне удачливого застройщика, который присматривался к набирающему обороты бизнесу слияний и поглощений, – и еще одного бизнесмена. Хеймен жил в Гринс-Фармс в огромном каменном особняке георгианского стиля и был одним из ближайших соседей Сигела. Он использовал свою лужайку как вертолетную площадку и часто подвозил Сигела в Манхэттен.

В тот день эти четверо сыграли серию одиночных встреч по круговой системе, и Хеймен вышел победителем. Неиссякаемый оптимизм и несколько нарочитая вялость Боски отнюдь не заслоняли того факта, что из всех присутствующих он играет хуже всех. Сигела это удивило, так как Боски был явно одержим идеей сделать из своих сыновей чемпионов по теннису и с этой целью нанял тренера.

Когда после ленча гости разъезжались по домам, Сигел, которому надо было кое-что обсудить с Боски, пошел проводить его до автомобиля. Сигела беспокоило финансовое положение Kidder, Peabody и особенно его собственная деятельность в сфере M&A. Сделки на Уолл-стрит становились все крупнее и крупнее, а клиентская база Kidder, Peabody, состоявшая из компаний средней величины, не давала ему возможности развернуться. В 1981 году до Сигела дошли слухи, что United Technologies намерена сделать Carrier Corporation предложение о поглощении. Он связался с Carrier и предложил свои услуги, но компания предпочла не изменять своему давнему сотрудничеству с Morgan Stanley – фирмой, которая, по мнению ее аналитиков и руководства, была посильнее, чем Kidder, Peabody.

Мало того, Сигел чувствовал, что его постепенно вытесняют из прибыльного M&A-клуба, руководимого адвокатами Марти Липтоном и Джо Фломом. Липтон по-прежнему направлял своих клиентов к Сигелу, а тот в свою очередь рекомендовал всем Липтона, но все это были небольшие сделки. Сигел опасался, что Флом намеренно исключает его из круга в пользу фирм из разряда First Boston и Morgan Stanley. Сигел спросил Флома, почему его кли-

енты перестали к нему обращаться. «Они хотят иметь дело с традиционными инвестиционными банкирами», – ответил Флом. Сигел поделился своими тревогами с Боски.

«Почему бы тебе не поработать со мной? – спросил Боски. – Подумай об этом».

При всем недовольстве Сигела своим положением его авторитет в Kidder, Peabody неуклонно возрастал. На него была возложена основная доля ответственности за привлечение в фирму лучших выпускников бизнес-школ. Посещение нового поместья Сигела в Коннектикуте студентами бизнес-школ, которые летом стажировались в Kidder, Peabody, стало ежегодным мероприятием. Там они проводили целый день, плавая, занимаясь виндсерфингом в заливе и играя в теннис, а вечером наслаждались обильным угощением.

Весной того года у Сигела родилась дочь. Имея миловидную жену, обожаемого ребенка и дом с участком земли, напоминавший загородный клуб, он словно излучал послание: «Приходите в Kidder, Peabody, и Вы будете жить, как Марти Сигел». Сигелу было тогда 34 года.

В организационной структуре фирмы Сигел по-прежнему официально относился к отделу корпоративных финансов, но на практике он теперь имел дело напрямую с Денунцио. Денунцио такое положение, очевидно, устраивало; оно подталкивало остальных к улучшению своей работы. В конце 1981 года Денунцио вызвал Сигела для рассмотрения его премии. Оклад Сигела составлял 80 000 долларов, так что премия была большей частью его жалованья. «Сколько ты хочешь? – спросил Денунцио. – Сколько, по-твоему, ты заслуживаешь?»

Что, считал Сигел, он действительно заслуживает, так это долю акций Kidder, Peabody, но он не сказал об этом Денунцио, чей пакет в 7 % делал его крупнейшим акционером фирмы после Эла Гордона. Денунцио сам определял, кому можно купить и кому следует продать акции; управление структурой собственности фирмы было основным источником его власти. Прежде, когда речь заходила о предоставлении акций Сигелу, Денунцио проявлял скупость, отдавая предпочтение менее компетентным, но преданным ему старым союзникам. Поэтому для того чтобы назвать сумму премии, которую он считает справедливой, Сигел взглянул на результаты работы фирмы в целом и на свои собственные. Потом он вычислил повышение стоимости акций Денунцио и попросил такую же сумму для себя.

В 1981 году эта цифра составила 526 000 долларов, и Денунцио выделил их Сигелу, не задавая вопросов. Это сделало Сигела самым высокооплачиваемым сотрудником в фирме. Он был единственным ее служащим, у которого был счет покрываемых фирмой расходов на заказ такси, который производился, когда бы он того ни пожелал.

И все-таки беспокойство Сигела росло. Кроме волнений в связи с бизнесом M&A и упадком Kidder, Peabody, ему не давали покоя все возраставшие личные расходы. Земля и дом в Коннектикуте стоили ему почти 750 000 долларов. Джейн Дей была нужна приходящая няня для ухода за ребенком, а семье требовалась более просторная квартира в Манхэттене. Сигел и Джейн Дей осмотрели квартиры с тремя и четырьмя спальнями в районах, сообразных с представлением Денунцио о Kidder, Peabody, – на Пятой авеню, на Парк-авеню и на Саттон-плейс. Было ясно, что подходящая квартира обойдется самое меньшее в миллион. Внезапно Сигелу стало казаться, что он с трудом может позволить себе тратить более полумиллиона долларов в год, хотя на самом деле его доход был более чем адекватным.

Кроме того, он чувствовал, что работа его выматывает. Участие в ожесточенных битвах за контроль над компаниями, где ставки были невероятно высоки, по-прежнему давало ему заряд адреналина, но выдерживать сточасовые рабочие недели было уже выше его сил. Жизнерадостность и неутомимость вдруг сменились подавленностью и сонливостью. Он стал ложиться спать в 10, а то и в 9 вечера. Он страдал от легкой аллергии и стал принимать препарат «никуил», постоянно увеличивая дозу. Бывали вечера, когда он принимал от 7 до 10 унций этого лекарства. К концу каждой сделки он становился все более нервным и задавал себе вопрос, не последняя ли это.

Таково было его душевное состояние на тот момент, когда Боски позвонил с приглашением.

* * *

Гарвардский клуб Нью-Йорка – величественное здание на Западной Сорок четвертой улице, построенное по проекту фирмы McKim Mead & White, – формально независим от Гарвардского университета, но его членами могут быть только выпускники Гарварда, его преподаватели и сотрудники, занимающие должности, приравненные к преподавательской. Боски получил доступ в клуб самым сложным путем, какой только можно себе представить: он пожертвовал крупную сумму малоизвестной Школе здравоохранения – аспирантуре университета – и был включен в члены ее совета попечителей, что соответствует посту «на уровне преподавательского». Таким образом, он попросту купил себе членство в клубе.

Боски чрезвычайно гордился своей принадлежностью к Гарварду. Гарвардский клуб с его темной панельной обшивкой, чинными портретами, восточными коврами и темно-малиновыми порттьерами придавал истеблишменту желанную респектабельность. Однако на Сигела, вошедшего через двойные двери в многолюдный гриль-ресторан, это не произвело особого впечатления.

Сигел, который чуть было не прошел мимо столика Боски в темном углу зала, заказал пиво: он не переносил крепких спиртных напитков. Бесцельно болтая, Боски поведал про свои успехи в сквоше и посоветовал Сигелу заняться этим видом спорта. Тогда, сказал он, они могли бы играть друг с другом в Гарвардском клубе. Постепенно Боски перешел к денежным затруднениям Сигела. Он, как и раньше, исподволь поощрял Сигела говорить о своих тревогах, о бизнесе M&A, о закоснелости Kidder, Peabody и о все возрастающих личных расходах. Боски повторил свое предложение о работе, но Сигел сказал, что в этом пока нет необходимости. «Я мог бы сделать инвестиции для тебя или как-то помочь твоему отцу», – продолжал Боски.

«Я и так почти что твой консультант, – ответил Сигел. – Клиенты много платят за советы такого рода». Он рассудил, что мог бы иметь дополнительный источник дохода, будучи неофициальным консультантом Боски и продолжая при этом работать в Kidder, Peabody. В этом не было ничего сложного. Ведь он и так делится с Боски всеми своими и чужими соображениями о стратегии M&A, так почему бы еще и не получать за это деньги? Боски согласился, что советы Сигела имеют значительную ценность, и выразил готовность за них платить. Затем он перешел к главному.

«Если бы ты посвящал меня в те или иные ситуации заблаговременно, то я платил бы и за это», – сказал Боски.

Разумеется, Сигел мог расценить эту фразу как невинное предложение идентифицировать вероятные мишени поглощений на базе собственного опыта и указывать на их слабые места. И все же не приходилось сомневаться, что речь идет о другом и что собеседники переступают своего рода черту. Проще говоря, Боски хотел, чтобы Сигел передавал ему инсайдерскую информацию. Без труда достигнув взаимопонимания, они обсудили даже то обстоятельство, что сделки Боски, основанные на сведениях Сигела и совершенные непосредственно перед объявлением предложения о поглощении, могут вызвать подозрение, и сошлись на том, что Боски должен будет получать информацию задолго до объявления. «Мне бы хотелось уладить в конце года размер премиальных», – сказал Сигел. Боски кивнул.

На этом тема была исчерпана. Согласования конкретных сумм или формы оплаты не последовало. Разговор перешел в другое русло. Покончив с выпивкой, Сигел и Боски вышли на улицу, пожали друг другу руки и расстались.

Чем больше Сигел думал о предложении Боски, тем более привлекательным оно ему казалось. В обмен на консультации, которые и впрямь стоили недешево, он, помимо осязаемой

прибавки к жалованью в Kidder, Peabody, получил бы возможность оказывать важные услуги своим клиентам. Ему часто недоставало помощи Боски, с тем чтобы организовать массированную скупку акций той или иной компании с целью либо просто вызвать сильное ценовое движение, либо ослабить компанию для облегчения рейдеру, своему клиенту, задачи поглощения. Если он собирался всерьез конкурировать с Morgan Stanley, First Boston и им подобными, ему было необходимо преимущество.

К тому же предприятие, казалось, было лишено риска. Сигел не намеревался производить никаких торговых операций, по учетным записям о которых его можно было бы идентифицировать. Что же до Боски, то он был практически неуязвим. Он был самым крупным и самым удачливым арбитражером в городе и торговал практически всем. Акции, покупаемые по рекомендации Сигела, просто растворялись бы в его портфеле. Регулятивные органы никогда не смогли бы доказать, что профессиональный арбитражер, тем более такой, как Боски, торгует на внутренней информации. Кроме того, Боски был слишком умен, чтобы рисковать.

Сигел не сразу отреагировал на предложение Боски. 26 августа 1982 года, всего через несколько дней после их встречи в Гарвардском клубе, Bendix Corporation, возглавляемая напористым Уильямом Эйджи, сделала предложение о покупке за 1,5 млрд. долларов крупному оборонному подрядчику, компании Martin Marietta. Сигела пригласили организовать защиту Martin Marietta.

Атака Bendix привлекла пристальное внимание средств массовой информации. Имя Эйджи было у всех на слуху в связи с его нашумевшим служебным романом с Мэри Каннингем и их последующей женитьбой. Более существенным, однако, было то, что противостояние Bendix и Martin Marietta вскоре переросло в наиболее динамичную и ожесточенную битву за корпоративный контроль за всю историю главным образом благодаря стратегии защиты, принятой на вооружение Сигелом. По мере развития событий действия Сигела были признаны гениальными как прессой, так и всем сообществом М&А. Пошатнувшийся был авторитет Сигела внутри М&А-клуба взлетел до невиданных высот, а Kidder, Peabody внезапно поднялась на самый верх рекомендательных списков Липтона и Флома.

Для отражения нападения Bendix Сигел использовал самую дерзкую из известных на сегодняшний день стратегий под названием «Защита ПэкМэн», названную в честь популярной в свое время видеоигры. В защите ПэкМэн мишень набрасывается на нападающего и пытается его уничтожить. Автором данной концепции был не Сигел, но мало кто на Уолл-стрит и вокруг нее слышал о ней прежде, и она никогда раньше не применялась в таком масштабе.

Сигел предупредил Эйджи, что, если его компания не отзовет свое предложение, Martin Marietta нанесет ответный удар и поглотит Bendix. При этом Сигел понимал, что его угроза вызовет действие только в том случае, если он докажет Эйджи и всем остальным, что она небеспочвенна.

Однажды, размышляя об организации контратаки, он вспомнил о своей беседе с Боски в Гарвардском клубе и пришел к выводу, что у него есть поистине уникальная возможность воспользоваться предложением арбитражера. Теперь Боски был нужен ему, как никогда. Обычно при поглощении акции приобретающей компании падают в цене вследствие ожидаемых дополнительных расходов и потери прибыли, в то время как цена акций компании-мишени резко возрастает. Таким образом, любое повышение цены акций Bendix стало бы явным сигналом того, что готовится что-то необычное. Сигел хотел организовать скупку акций, чтобы подтолкнуть вверх цену и объем торгов акциями Bendix. Ничто не заставило бы Эйджи поверить в угрозу так быстро, как известие о том, что арбитражеры, особенно Боски, накапливают недружественные позиции. В то же время Сигел мог оказать Боски ответную услугу.

Сигел позвонил Боски. Он откашлялся и тихо сказал: «Думаю, мы применим Защиту ПэкМэн. Покупай акции Bendix». Охватившая его на какое-то мгновение тревога («Не следует рисковать, передавая подобную информацию по телефону; что, если телефоны Боски про-

слушиваются?») быстро уступила место азарту схватки. Ему не пришлось долго наблюдать за тикерной лентой, чтобы заметить явные признаки скупки акций Bendix, цена на которые, как он и ожидал, стала расти. Вскоре на Уолл-стрит и в средствах массовой информации появилось множество предположений, что Martin Marietta намерена перейти в контрнаступление и имеет неплохие шансы на победу.

В этом были убеждены все, кроме Эйджи. Он не пошел на попятный, вынудив Martin Marietta реализовать обещанную угрозу: она сделала встречное тендерное предложение о поглощении на сумму в 1,5 млрд. долларов, и цена акций Bendix выросла еще больше. Борьба за поглощение серьезно ослабила обе компании. Ослабление Bendix вызвало войну цен тендерных предложений Allied Corporation и United Technologies, в результате которой Allied поглотила Bendix. И если в данной ситуации можно говорить о победителях, то таковым стала Martin Marietta. Она понесла значительный финансовый урон, но сохранила независимость в борьбе против значительно превосходящих сил. Благодарность и общественное признание за это достались Сигелу.

На купленных по рекомендации Сигела акциях Bendix Боски заработал 120 000 долларов. По меркам Боски, это была заурядная сумма, но он был очень доволен тем гораздо более существенным обстоятельством, что получение прибыли по такой схеме действительно оказалось безопасным.

Когда в конце года Сигел позвонил Боски и попросил 150 000 долларов в качестве «премии», тот не возражал. Ранее Сигел прикинул, что его расходы, требующие оплаты наличными, – на приходящую няню, экономок и тому подобное – достигают порядка 85 000 долларов в год. После истории с Bendix он не передавал Боски никакой внутренней информации и даже не знал, сколько тот заработал на своей позиции в Bendix. Однако теперь он оценил все, что сообщил Боски за год, включая законные консультации, в 150 000. Беседуя с арбитражером, он чувствовал себя так, как если бы обсуждал свое вознаграждение с Денунцио.

«И как же тебе их выплатить?» – спросил Боски.

«Наличными», – ответил Сигел.

«Это довольно проблематично, – ответил Боски. – Нет ли другого способа? Не мог бы я инвестировать их для тебя, скажем, в недвижимость?»

Но Сигел настаивал на наличных. Он не хотел ссоры, но еще меньше хотел оставлять следы.

Боски неохотно согласился: «Ладно, но на это потребуется время».

Через несколько недель, после рождественских каникул, Сигел поспешно вылез из такси и прошел сквозь вращающуюся дверь восточной стороны отеля «Плаза». Была середина одного из январских дней 1983 года. Проинструктированный Боски, Сигел ждал в изысканном вестибюле отеля, отделанном в стиле «бель эпок», не выходя в соседний Пальмовый дворик, где в скором времени струнный квартет должен был исполнять легкую музыку для дам за чаепитием. Сигел огляделся и почувствовал холодок, заметив мужчину, в котором без колебаний признал курьера.

Смуглый и мускулистый, тот выглядел едва ли не пародией на персонаж шпионского романа. Боски сказал, что познакомился с курьером еще в свою бытность в Иране, и добавил, что тот является агентом ЦРУ. Сигел не знал, может ли он доверять этому человеку.

Народу в вестибюле было немного, и курьер, легко узнав Сигела, неторопливо к нему подошел.

«Красный свет», – пробормотал курьер.

«Зеленый свет», – ответил Сигел, следуя наставлению Боски. Мужчина протянул ему портфель.

Сигел, не заезжая в офис, направился прямо к себе на квартиру на Восточной Семьдесят второй улице. Он закрыл дверь, положил портфель и быстро открыл застёжки. Там лежали аккуратно перевязанные лентами казино «Сизерс пэлис» пачки стодолларовых банкнот.

Сигел смотрел на них, не сводя глаз. Все прошло без сучка, без задоринки. Теперь это были его деньги; он их заработал. Он должен был чувствовать себя великолепно. Вместо этого его мутило. Он сел и опустил голову на руки, ожидая, пока пройдет приступ тошноты.

Глава 4

«Дайте мне Милкена», – потребовал от секретарши последнего хорошо знакомый ей голос. Сю Кокрэн ответила, что Милкен занят. «Перестаньте мне врать, – почти кричал звонивший. – Хватит молоть вздор. Скажите ему, чтобы он взял эту треклятую трубку».

Это опять был Боски с его воплями и проклятиями. Кокрэн и ее сослуживица Дженет Чанг терпеть не могли отвечать на его звонки. Если Милкен был занят, как обычно и бывало, Боски звонил через каждые две-три минуты и доводил себя до иступления. Когда секретарши теряли от оскорблений присутствие духа, они подзывали к телефону Уоррена Треппа или кого-нибудь еще. Но Боски хотел говорить только с Милкеном.

К концу 1983 года Боски и Милкен разговаривали по телефону по два-три раза в день. Их распорядки дня практически совпадали. Когда Боски приезжал в 7 утра в свой нью-йоркский офис, Милкен появлялся в офисе в Беверли-Хиллз в 4 утра по тихоокеанскому времени. У них выработалась привычка звонить друг другу в самом начале рабочего дня, и им явно доставляло удовольствие то обстоятельство, что они занимаются стратегическим планированием в то время, когда большинство их конкурентов еще нежится в постелях. Они хвастались друг перед другом, что спят не более трех-четырёх часов в сутки. Милкен поощрял грандиозные планы Боски – планы, для реализации которых требовались огромные деньги Милкена.

Общаться с Милкеном, как и с многими другими, Боски начал по телефону. Он вышел на Милкена через Стивена Дж. Конуэя, инвестиционного банкира, перешедшего в Boesky Corporation из нью-йоркского офиса Drexel. В 1981 году Конуэю позвонил на работу «охотник за головами»⁵⁵, сообщивший, что его нанял один из ведущих арбитражеров, которому требуется инвестиционный банкир. «Кто этот арбитражер?» – спросил Конуэй. «Охотник за головами» ответил, что не имеет права раскрывать личность клиента. «Если это Айвен Боски, то я, может, и подумаю над вашим предложением, сказал Конуэй. – Если же это не он, то вы напрасно теряете время».

За этим последовали многочисленные встречи Боски и Конуэя. «Как арбитражер я уже преуспел, – объяснял Боски. – Что касается дальнейшего развития, то я вижу исключительно благоприятные возможности в выкупах с использованием финансового рычага и стратегических инвестициях». Боски уже имел определенный задел в реализации указанных возможностей: он был одним из главных инвесторов в ориентированный на вынужденные выкупы фонд под руководством Теодора Форстманна, а Форстманн со своей стороны инвестировал в Boesky Corporation. Кроме того, он был близко знаком с Генри Крейвисом, движущей силой Kohlberg Kravis Roberts, которая тогда только набирала силу как LBO⁵⁶ -фирма. Боски считал, что бизнес, связанный с выкупами компаний на заемные средства, позволил бы ему «диверсифицировать» инвестиции и «не класть все яйца в одну корзину».

Боски хотел стать «коммерческим банкиром». Он полагал, что этот британский термин, означающий инвестиционного банкира, приобретающего доли в компаниях, сделает его более уважаемым. Он заявил, что его отталкивает неприглядная практика гринмейла, подразумевающая враждебное приобретение крупного пакета акций компании в расчете на то, что ее руководство, дабы избежать скупки рейдером контрольного пакета, выкупит их обратно по более высокой цене.

Конуэй поддался на уговоры и перешел к Боски; его заинтриговала мысль о том, чтобы работать на человека, который, возможно, станет новым Буном Пикенсом или Карлом Айка-

⁵⁵ «Охотники за головами» (headhunters) – сотрудники т. н. рекрутинговых компаний, занимающихся переманиванием квалифицированных кадров. – *Прим. ред.*

⁵⁶ Leveraged buyout (LBO) – выкуп с использованием финансового рычага (*англ.*). – *Прим. ред.*

ном. Его коллеги в Drexel были довольны: они рассчитывали, что Конуэй сделает компанию Боски еще одним крупным клиентом их компании.

В самом деле, Боски для претворения в жизнь его честолюбивых планов был нужен гораздо больший капитал, нежели тот, которым он располагал, а Drexel казалась идеальным источником финансирования. Собственный капитал Boesky Corporation, изрядно подорванный неудачной покупкой акций Cities Service, не позволял осуществлять крупные инвестиции; его не хватало даже на обычную арбитражную деятельность. Конуэй поговорил с Дэвидом Кеем, главой отдела M&A Drexel, и тот связал его и Боски со Стивеном Уэйнротом из отдела корпоративных финансов. Проконсультировавшись с Милкеном в Беверли-Хиллз, Уэйнрот сообщил Боски, что Drexel согласна инвестировать в его компанию 100 млн. долларов – сумму, более чем вдвое превышающую ту, которую Боски смог привлечь для ее создания. Боски был ослеплен открывающимися перспективами.

Прилетев в Калифорнию для серии консультаций в офисе Drexel, Боски, как обычно, остановился в роскошном отеле «Беверли-Хиллз». У Боски был собственный номер-люкс на первом этаже, и он регулярно загорал у бассейна, где пользовался отдельной кабинкой для переодевания. Принимая солнечные ванны, он то и дело обводил взглядом искрящуюся водную гладь бассейна, массивное розовое здание отеля и растущие на его территории сады и пальмы. Это были его владения. Он и Сима были держателями контрольного пакета акций отеля.

Отель «Беверли-Хиллз», как и многое в жизни Боски, достался ему благодаря семье жены. В 1979 году его тесть Бен Силберстайн скончался, оставив изрядную часть своего состояния в виде недвижимости в равных долях Симе и ее сестре Мюриел Слаткин. Одним из украшений империи Силберстайна был приобретенный им в 1954 году отель «Беверли-Хиллз».

Эта гостиница была необычным недвижимым имуществом. Построенная в тридцатые годы, она быстро стала своего рода нервным центром Голливуда, где вокруг бассейна собирались кинозвезды, а в соседнем холле «Поло» – агенты и продюсеры. Тут после игры в теннис плавала полностью одетая Кэтрин Хепбёрн. Норма Ширер «нашла» здесь Роберта Эванса. Одним из завсегдатаев отеля был Фернандо Ламас, а в более поздний период Эдди Мэрфи делал здесь сальто при прыжках в воду.

После смерти Силберстайна владение отелем было разделено поровну между Симой и Мюриел, а другие его родственники получили решающие 5 %. Боски понимал, что приобретение даже незначительной доли акций позволит ему и Симе стать обладателями контрольного пакета, что равносильно праву безраздельного владения. В 1981 году Боски удалось купить небольшой пакет акций Vagabond – корпорации Силберстайна, владевшей отелем, тем самым навсегда отстранив Мюриел от управления. О том, что ее сестра и зять получили абсолютный контроль над акционерной компанией ей в ущерб, ни о чем не подозревавшая Мюриел узнала слишком поздно.

Доходы Vagabond отнюдь не были впечатляющими, но у нее были высококачественные активы, большие денежные потоки и консервативный баланс. Реализация заложенного в ней потенциала с помощью денег Милкена позволила бы Боски выбиться из арбитражеров в промышленные магнаты. Vagabond, позднее переименованной в Northview, предстояло стать главным средством привлечения инвестиций в Boesky Corporation. В арбитражные операции Боски должна была вкладываться и какая-то часть ее прибыли.

Боски был настолько ослеплен перспективами сотрудничества с Милкеном и Drexel, что – по крайней мере, с точки зрения Ланса Лессмана, – не потрудился оценить приемлемость условий финансирования, которые были довольно жесткими. Прежде всего, Drexel по своему обыкновению требовала для себя изрядную долю прибыли. Это было естественно, если учесть, что ни одна компания с Уолл-стрит, кроме нее, на сотрудничество с Боски не претендовала. Но этого Drexel было мало: процентная ставка по кредиту составляла целых 17 % годовых. Более

того, Drexel, как она часто поступала в подобных ситуациях, выторговала для себя варранты⁵⁷, дававшие ей право в любой момент приобрести большой пакет акций Vagabond/Northview по заранее оговоренной цене. Лессмана беспокоило, что столь высокая ставка будет оказывать колоссальное давление на операции Boesky Corporation, обязывая ее получать от арбитража сверхприбыли для уплаты процентов. Кроме того, доля акций Boesky Corporation обеспечила бы Drexel огромное влияние на фундаментальные решения, определяющие развитие бизнеса.

Не следовало забывать и о том, что увязка интересов инвестиционного банка с доходами от арбитража неизбежно давала банкирам стимул устраивать утечки конфиденциальной информации. Лессман, знавший об этом не понаслышке, предпочитал, однако, данную тему в разговорах с Боски не поднимать. Вместе с тем он предложил Боски другие варианты привлечения инвестиций, но тот с раздражением их отверг. В конце концов теперь, когда он имел такого «консультанта», как Сигел, он не сомневался в том, что доходы от его операций будут чрезвычайно высокими; соглашение, достигнутое с Сигелом, разжигало в нем аппетит к использованию заемного капитала. «К кому же нам еще обратиться? – ответил он Лессману. – У нас нет выбора».

Со стороны же Drexel некоторое беспокойство испытывал Фред Джозеф. Он привык к звонкам от арбитражеров; когда он работал над той или иной сделкой, они звонили ему беспрестанно, но это были не те арбитражеры, которые, помимо своей основной деятельности, приносили прибыль Drexel. Он предупредил всех сотрудников отдела корпоративных финансов, чтобы в разговорах с Боски, который то и дело испытывал на прочность так называемую «Великую китайскую стену», возведенную в Drexel для сохранения в тайне внутренней информации, они держали ухо востро и не болтали лишнего. Боски звонил Джозефу едва ли не сразу же после начала работы над той или иной сделкой, дабы выведать подробности. Джозеф лгал, говоря: «Мне пока ничего не известно; я наведу справки и перезвоню». На деле же он звонил Боски только после того, как нужные Боски сведения предавались огласке иным образом. В результате звонки Боски Джозефу становились все реже, а потом прекратились вообще. Но это вряд ли имело какое-либо значение, поскольку Боски регулярно созванивался с Милкеном.

После того как Drexel в середине 1983 года инвестировала в Boesky Corporation 100 млн. долларов, финансовые связи между Боски и Милкеном стали переплетаться с головокружительной быстротой. Милкен согласился осуществить частные размещения высокодоходных облигаций Boesky Corporation на общую сумму в 110 млн. долларов. Он выпустил ценные бумаги для размещения на более льготных условиях, чем рыночные, среди действующих акционеров английского закрытого фонда Cambrian & General Securities, приобретенного Боски для проведения операций в Европе и привлечения дополнительных инвестиций в связанные с поглощениями сделки в США. Он также осуществил эмиссию на сумму в 67 млн. долларов для Farnsworth & Hastings – созданной Боски оффшорной инвестиционной компании, зарегистрированной на Бермудах и названной в честь перекрестка в том районе Детройта, где прошло его отрочество. Теперь бо́льшая часть капитала Боски создавалась Милкеном.

Боски регулярно приезжал в Беверли-Хиллз для контроля деятельности отеля. Свидетельством его все большего сближения с Милкеном были эпизодические приглашения на ужин в дом Милкена в Энцино. На одном из таких ужинов, где, помимо Боски, присутствовало несколько сослуживцев Милкена, Лори Милкен пожаловалась мужу на Боски, заявив, что его холодность и высокомерие ей отвратительны. «Я больше не хочу видеть его в нашем доме», – резюмировала она.

Во время одного из визитов Боски в Беверли-Хиллз Милкен был слишком занят, чтобы встретиться с ним, и поручил своему ведущему сейлсмену Джеймсу Далу сделать это за него.

⁵⁷ Варрант (warrant) – ценная бумага, предоставляющая ее владельцу право в течение определенного времени купить акции по заранее обусловленной цене. – *Прим. ред.*

«Расскажи Айвену все, что тебе известно о ссудо-сберегательных компаниях, – сказал Милкен, – потому что он хотел бы купить одну из них». На самом же деле Боски учинил Далу форменный допрос на предмет того, не знает ли Дал кого-нибудь, кто согласился бы купить у него акции Gulf, в которой он тогда накапливал позицию. Боски гарантировал покупателям защиту от любых убытков и долю в прибылях. Дал не верил своим ушам: это было открытое приглашение к участию в незаконной «парковке», посредством которой Боски намеревался скрыть факт своего владения акциями, продав их сообщникам, которые стали бы их номинальными владельцами. На следующий день Дал сообщил про этот инцидент Милкену. «Не обращай внимания на Айвена, – беспечно отмахнулся от него Милкен. – Он человек со странностями».

Другие тоже жаловались на Боски. Особенно он не нравился Лоуэллу Милкену, который почувствовал к нему отвращение едва ли не сразу же после знакомства. Лоуэлл не преминул сообщить об этом брату, но тот не обратил на это внимания. «Drexel поддерживает победителей, а Айвен Боски – победитель», – часто говорил Милкен. Но Боски еще предстояло узнать истинную цену поддержки Милкена.

Еще одним «победителем» в стане Милкена был эксцентричный финансист из Майами Виктор Познер, один из первых корпоративных рейдеров страны. Ни он сам, ни его излюбленная тактика никоим образом не работали на облагораживание имиджа рейдера. Он приобретал контрольный пакет акций той или иной компании, фактически грабил ее и предоставлял остальным акционерам беспокоиться о последствиях, выливавшихся порой в банкротство.

Познеру, сыну русского иммигранта, было 64 года. В 30-е и 40-е годы он сделал состояние на недвижимости. Его штаб-квартирой был «Викториэн плаза» – обветшалый курортный отель в Майами-Бич, отделанный им с сомнительной претензией на стиль барокко. Рядом с его офисом на семнадцатом этаже были установлены автоматы для игры в пинбол⁵⁸ и стол для игры в пул⁵⁹. Познер не окончил даже средней школы и говорил с акцентом уроженцев Балтимора из рабочей среды. Ударной силой его рейдерской империи была приобретенная им в 1969 году компания Sharon Steel. Кроме нее, в его империю через запутанный лабиринт перекрестного владения входили NVF, DWG, Pennsylvania Engineering, APL и Royal Crown.

На протяжении всей своей карьеры Познер не проявлял особого почтения в отношении действующего законодательства. Вскоре после приобретения им Sharon она получила указание инвестировать 800 000 долларов наличными в ценные бумаги другой его компании, DWG Corp. КЦББ подала иск, обвинив Познера в незаконном перераспределении активов. Обвинение было улажено путем заключения с Комиссией мирового соглашения, причем ни сам Познер, ни представители его компаний не признали свою вину, но и не отрицали ее. В итоге КЦББ начала другие расследования, однако никаких обвинений выдвинуто не было.

До вмешательства КЦББ Познер заставлял Sharon покрывать свои многочисленные личные расходы (и расходы двух своих детей): на строительство домов и жилищно-коммунальные услуги, на лимузины и шоферов, на слуг, отпуска и даже покупки в супермаркетах; все это включалось в доходы от должности дополнительно к жалованью. Даже тогда, когда его компании теряли деньги, Познер, его родственники и ближайшее окружение жили припеваючи. Так, например, в том году, когда Sharon потерпела убытки более чем на 64 млн. долларов, Познер получил только от одной этой компании 3,9 млн. долларов в качестве зарплаты и премии. Его сын Стивен, назначенный вице-председателем правления Sharon, получил свыше 500 000. Кроме того, Познер и близкие ему люди пользовались принадлежавшими компании яхтой и реактивным самолетом.

⁵⁸ Пинбол (pinball) – то же, что и китайский бильярд, доска с лунками и мишенями, по которой с помощью пружинного механизма запускается металлический шарик. – *Прим. ред.*

⁵⁹ Пул (pool) – разновидность бильярда. – *Прим. ред.*

Но что, по мнению многих людей, близко знакомых с Познером, являлось самым неприглядным его качеством, так это пристрастие к девочкам-подросткам. В последнем, наиболее вопиющем случае такого рода его новой любовницей была дочь прежней любовницы, ставшей его пресс-секретарем.

Познер стал клиентом Drexel благодаря одному из основных ее специалистов по привлечению клиентуры Дональду «Донни» Энгелу, который работал в этом качестве еще в Burnham & Co. Общительный и любезный Энгел имел чутье, которого не доставало многим чопорным инвестиционным банкирам. Не являясь многоопытным финансистом и не пытаясь себя таким выставить, он тем не менее обладал находчивостью и способностью быстро распознавать потенциальных клиентов. Он знал, что ключом к налаживанию контакта с потенциальным клиентом зачастую является вовсе не бизнес, а личная жизнь последнего. Он узнавал о подходящих кандидатах на роль клиента практически все – вплоть до их проблем с женами и любовницами. Он никого из них не осуждал; напротив, он разделял многие из их пристрастий. Руководство Drexel высоко ценило Энгела за привлечение таких крупных клиентов, как Рональд Перельман, Нельсон Пельц, Джером Кольберг, Джеральд Цай, Ирвин Джекобс, семьи Гафтов и Прицкеров.

Энгел нашел в Милкене родственную душу. Они оба саркастически относились к представителям истеблишмента, называя тех не иначе, как «эти безупречные ребята». Такие люди их мало интересовали. Для Drexel они искали клиентов вроде Херба Гафта, чьи уложенные феном белоснежные волосы придавали его голове форму елочной шишки и делали его похожим на одного из персонажей фильма «Звездный путь». Объект насмешек для большинства с Уолл-стрит, Гафт был выходцем из бедной семьи и, вероятно, в силу этого ощущал постоянную неудовлетворенность своим положением, имея, как любил говорить Энгел, «шило в заднице». Энгел хотел, чтобы клиентами Drexel были люди низкорослые, несчастливые в браке и неуверенные в своих силах. Это был его образ идеального клиента-рейдера.

Энгел и Милкен знали, как манипулировать эго и чувством незащищенности, характерными для людей данного типа – прирожденных неудачников, неустанно пытающихся во что бы то ни стало превзойти соперников. Таким людям непременно нужно быть самыми лучшими, самыми важными, самыми богатыми. Энгел, будучи неплохим психологом, считал, что у таких клиентов в жизни только два стимула: очередная сделка и очередная победа на сексуальном фронте.

Оптимизм Милкена в отношении такого подхода в Drexel разделяли не все. Энгел, которого хвалили за привлечение клиентов, одновременно имел кличку «принц Шлок». Он был известен как «штатный сводник», охотно устраивающий важным клиентам, таким, как Уильям Фарли из Farley Industries, свидания с «девочками по вызову». Когда его попросили поделиться секретами расширения клиентской базы с новыми сотрудниками инвестиционно-банковского отдела Drexel, он изрек следующую «мудрость»: «Корпоративная Америка любит женщин. Найдите проститутку, и вы найдете клиента».

В конце концов Виктор Познер стал одним из важнейших клиентов Энгела, а Энгел стал посредником между Познером и Милкеном. В середине 70-х, еще даже до переезда в Беверли-Хиллз, Познер начал инвестировать в бросовые облигации Милкена. К началу 80-х можно было не сомневаться, что Познер купит любые выпущенные Drexel ценные бумаги, рекомендованные Милкеном.

Но Джозеф относился к Познеру с изрядной долей скепсиса. Он попросил Стивена Уэйброта, одного из ведущих сотрудников подведомственного ему отдела корпоративных финансов, провести анализ финансовых структур рейдера. Результаты вселяли тревогу: Познер перестал проводить ежегодные собрания в большинстве контролируемых им компаний и все чаще фальсифицировал данные в финансовой отчетности. Его собственное вознаграждение, включая то, что он получал от своих компаний, было больше той суммы, которую он указывал в

декларации о доходах (в 1984 году оно составило 23 млн. долларов), и это при том, что практически во всех его компаниях дела обстояли не лучшим образом. Познер, по выражению Уэйброта, превращал «золото в шлак». Джозеф считал, что репутация Drexel только пострадает, если она будет продвигать на рынок ценные бумаги компаний Познера.

Познер весьма активно использовал Sharon для «налетов» на другие компании. В период наивысшего расцвета Sharon располагала долями участия более чем в 40 компаниях, являвшихся потенциальными объектами поглощения. Познер скупал в них контрольный пакет акций, после чего при необходимости распродал их по частям. Для совершения таких операций он был вынужден привлекать огромный капитал, намного превосходивший все его прибыли даже в те годы, когда сталелитейная промышленность была на подъеме.

Одной из предпринятых Познером попыток поглощения, с которыми у него возникли большие проблемы, была атака на строительную компанию Fischbach Corporation с головным офисом в Нью-Йорке. Познер полагал, что эту фирму вполне можно было бы объединить с Pennsylvania Engineering. В 1980 году Познер приобрел свыше 5 % акций Fischbach. Он представил в КЦББ данные о своей позиции по форме 13-D и сделал Fischbach предложение о приобретении. Но Fischbach оказала сопротивление, пригрозив судебным процессом на основании антитрестовских и других законов. Познер был вынужден подписать так называемое соглашение о сохранении «статус-кво», о чем теперь сильно сожалел. В соответствии с соглашением, он обещал больше не покупать акций Fischbach до тех пор, пока кто-то другой не предпримет попытку враждебного поглощения компании или не представит форму 13-D с данными о владении более чем 10 % ее акций.

Познер посвятил в сложившуюся ситуацию Милкена и руководство Drexel, заявив, что он тем не менее полон решимости захватить контроль над Fischbach. Он хотел, чтобы Drexel создала повод для аннулирования соглашения и стала андеррайтером выпуска облигаций для Pennsylvania Engineering, которая на законном основании пустила бы вырученные от этого средства на покупку акций Fischbach. Милкен, очевидно, понимал, что его власть над рынком достаточно велика, чтобы дать Познеру то, что он хочет, в обмен на миллионные комиссионные.

Вскоре после этого, в декабре 1983 года, Executive Life Insurance Co. представила в КЦББ форму 13-D, где содержалось желанное для Познера сообщение о приобретении этой страховой компанией 13 % акций Fischbach. Этого было более чем достаточно для начала процедуры прекращения действия соглашения. Дело в том, что главой Executive Life был Фред Карп, один из самых давних клиентов Милкена и владелец громадного портфеля бросовых облигаций. Карп зависел от Милкена, который был основным маркет-мейкером на рынке этих облигаций. Он принадлежал к числу тех клиентов Drexel, которые обычно следовали всем рекомендациям Милкена; кроме того, инвестиции в акции Fischbach в любом случае не относились к разряду рискованных. К тому же Милкен знал, даже если это было неизвестно Карпу, что Познер намерен поглотить эту компанию во что бы то ни стало.

Однако, несмотря на все свои ожидания, Познер, Милкен и Карп допустили весьма существенный, хотя и чисто технический, просчет. Формально Executive Life как страховая компания была обязана сообщать о своих позициях в акциях по форме 13-G, а не 13-D. Представители Fischbach предупредили Познера, что компания собирается подать иск об оставлении соглашения о сохранении «статус-кво» в силе на том основании, что Executive Life должна представлять сведения по форме 13-G, в то время как прекращение действия соглашения возможно лишь по предъявлении формы 13-D. Как бы ни был силен данный аргумент, он, по крайней мере, позволил бы сделать конфликт предметом судебного разбирательства и дал бы Fischbach необходимую отсрочку. Даже Милкен не смог бы продавать ценные бумаги, инвестиционный потенциал которых находился бы под вопросом из-за незавершенной судебной тяжбы. Познер и Милкен были взбешены.

Милкен решил взять дело в свои руки. Он позвонил Боски, и его, как обычно, соединили напрямую. Боски сразу же взял трубку и внимательно выслушал Милкена. Милкен попросил его – точнее, дал ему указание – приобрести крупный пакет акций Fischbach. После недавних финансовых вливаний Боски был в долгу перед Милкеном.

Милкен выбрал Боски на роль освободителя Познера от обязательств по соглашению с Fischbach. Он велел ему приступить к накоплению акций и конвертируемых облигаций⁶⁰ Fischbach, причем медленно и небольшими партиями, дабы не привлекать чрезмерного внимания. Милкен заверил Боски, что ожидается заявление Познера, которое приведет к повышению курса акций, на чем Боски неплохо заработает. Милкен сказал, что, если этого не произойдет, он возместит Боски все убытки. Предложение казалось беспроеигрышным, и 4 мая 1984 года Боски начал покупать. Приблизившись к «порогу» в 10 %, он, согласно инструкции Милкена, прекратил скупку. Затем, 9 июля, Боски купил пакет из 145 000 акций Fischbach непосредственно у отдела высокодоходных облигаций Милкена. Переступив таким образом предусмотренный соглашением «порог», Боски представил КЦББ ложные данные по форме 13-D: он ни словом не упомянул о заинтересованности Милкена в своей позиции, равно как и о том, что Милкен гарантировал ему защиту от убытков.

Со стороны могло показаться, что Боски напрямую заинтересован в скупке акций Fischbach и что либо он, либо кто-то другой неизбежно сделает компании предложение о приобретении. Форма 13-D предназначена для защиты интересов инвесторов; она делает достоянием гласности тот факт, что какая-либо компания аккумулировала более 5 % акций другой компании. Инвестор, представляющий сведения по форме 13-D, обязан указать цель инвестирования и сообщить, планирует ли он покупать акции данной компании и дальше. Это позволяет другим инвесторам сделать вывод, можно ли ожидать попытки поглощения. Сообщение о представлении формы 13-D, за которым часто следует предложение о приобретении, обычно влечет за собой повышение цены акций. Информация, содержащаяся в форме 13-D, имеет для инвесторов исключительную ценность, вследствие чего указание в ней недостоверных данных классифицируется как преступление.

Последнее обстоятельство вряд ли сильно беспокоило Боски. Судебные преследования за подобные нарушения были редкостью. Гораздо больше его тревожило то, что цена акций Fischbach, несмотря на заверения Милкена, продолжала неуклонно снижаться, упав с 35 долларов (столько они стоили, когда Боски начал их покупать) до 25 долларов. Подчиненные Милкена из Беверли-Хиллз по-прежнему уверяли Боски, что все его убытки будут возмещены.

Дабы оценить размер убытков, Боски позвонил Мурадян, своему главному бухгалтеру. Ранее Милкен настойчиво рекомендовал Боски открыть большую позицию в акциях Columbia Savings and Loan, еще одного надежного покупателя и продавца его бросовых облигаций. Он не объяснил своей просьбы, но пообещал компенсировать любые потери при условии, что вся прибыль достанется ему. Боски чувствовал себя обязанным и уступил. В результате Милкен создал тайную долю в собственности одного из своих главных клиентов. Когда началась скупка акций Columbia, Мурадян завел по просьбе Боски новую секретную папку, аналогичную «Шартрез». Она отличалась от остальных красными тесемками и наклейкой с надписью «Особые проекты». Теперь Боски дал ему указание вести учет их позиции в акциях Fischbach и расходов на ее «содержание», фиксируя все прибыли и убытки и собирая все сопутствующие документы в эту папку. По мере устойчивого снижения цены акций Fischbach расчеты Мурадяна отражали все большие убытки Боски.

⁶⁰ Конвертируемая облигация (convertible bond; convertible debenture) – облигация, выпускаемая под заемный капитал с правом ее конверсии через определенный срок по заранее установленной цене в обыкновенную или привилегированную акцию. – *Прим. ред.*

28 ноября Боски, теряя терпение, написал Милкену. «Дорогой Майк, – начиналось письмо. – В конверте ты найдешь не требующий разъяснений перечень сведений за период по 27 ноября 1984 года включительно». Далее следовала несколько загадочная фраза: «Полагаю, не мешало бы все это уладить». В ответ Милкен организовал серию сделок, которые, став очередной демонстрацией его устрашающей власти над рынком бросовых облигаций, принесли Боски немалый совокупный доход. Сделки, что было типично для Милкена, совершались с малоликвидными ценными бумагами, где тот имел изрядную свободу действий в назначении цен, однако они и близко не компенсировали громадных убытков Боски.

Тем временем план, разработанный Милкеном, достиг цели: Боски превысил 10 %-ный уровень, и соглашение о сохранении «статус-кво» потеряло силу. Fischbach признала свое поражение, отказавшись от иска по акциям, приобретенным Executive Life, и смирившись с тем, что теперь было неизбежно. Познер и Милкен были свободны в дальнейших действиях.

Однако перспектива финансирования одного из крупнейших приобретений Познера не на шутку тревожила Джозефа и Уэйнрота. Джозеф отправил Уэйнрота и еще одного специалиста из отдела корпоративных финансов в Беверли-Хиллз, чтобы отговорить Милкена от участия в сделке по поглощению Fischbach компанией Познера, который в то время находился под следствием по подозрению в налоговом мошенничестве. Вначале Милкен противился, то и дело приводя один из своих излюбленных доводов: «Если этой сделки не совершит Drexel, ее совершит First Boston». Постепенно, однако, он, казалось, изменил свое мнение. Он похвалил Уэйнрота, назвав его доклад о Познере хорошей работой. Уезжая, Уэйнрот был уверен, что похоронил сделку с Fischbach. Он, разумеется, не мог знать, что Милкен уже увяз в ней настолько, что довести ее до конца было для него делом чести. Внимание к информации Уэйнрота он проявил в основном для отвода глаз.

Уже на следующей неделе отдел в Беверли-Хиллз возобновил приготовления к сделке с Fischbach, как будто визита Уэйнрота и не было. Встревоженный Уэйнрот доложил об этом Джозефу, и тот позвонил Милкену. Полный решимости завершить сделку, Милкен сослался на успехи Познера в его прежних приобретениях и добавил, что придает большое значение «поток информации» от Познера.

Несмотря на снижение доходов Fischbach и цен на ее акции, Джозеф оказал лишь видимость сопротивления. Он примирился со сделкой, оправдывая это тем, что Fischbach – одна из крупнейших компаний в своей отрасли и участие в ее покупке выгодно для Drexel. Он даже настоял на том, чтобы доходы от всех размещений облигаций компаний Познера тратились исключительно на акции Fischbach. Кроме того, ему удалось слегка изменить условия предложения о поглощении. Однако ни один из сотрудников Drexel, хорошо знакомых с ситуацией, не сомневался в том, что именно Милкен, а не Джозеф, – главный, если можно так выразиться, архитектор сделки.

В феврале 1985 года Pennsylvania Engineering привлекла 56 млн. долларов через проведенное Drexel частное размещение высокодоходных ценных бумаг. Конечно, инвесторам не сообщили о договоренности между Милкеном и Боски; если бы стало известно, что размещение облигаций является частью преступного сговора, их просто никто бы не купил. Но даже и не зная об этом, ни один клиент Милкена, даже из числа самых преданных, не изъявил желания приобрести все бросовые облигации. В итоге крупный их пакет был «сброшен» Дорту Кэмерону III – одному из так называемых «порабощенных» клиентов фирмы, бывшему служащему Милкена и его протеже, который перешел в инвестиционное товарищество семьи Басс, где управлял портфелем выпускаемых Милкеном ценных бумаг. Большую часть остальных облигаций приобрела сама Drexel, добавив их к собственному портфелю. Комиссионное вознаграждение Drexel за частное размещение составило 3 млн. долларов.

В дальнейшем схема сработала именно так, как планировал Милкен, – без помех. Через несколько месяцев Боски спокойно продал свою часть акций Fischbach на Лондонской фон-

довой бирже по 45 долларов за штуку, хотя в Нью-Йорке их цена не дотягивала и до 40. По подсчетам Боски, он, пойдя на уступку Милкену ради будущей прибыли, до сих пор был в убытке на сумму порядка 5 млн. долларов, но получил заверение в том, что та будет полностью покрыта по прошествии некоторого времени. В обычной форме о продаже акций, представленной Боски в КЦББ, покупатель, естественно, указан не был. Лишь какой-нибудь удачливый детектив, которому достало бы желания и терпения тщательно изучить тысячи подаваемых в КЦББ стандартных форм, обнаружил бы, что Pennsylvania Engineering, пустив в ход выручку от размещения, осуществленного Drexel, заявила о покупке точно такого же количества акций и конвертируемых облигаций Fischbach, которое по той же цене продал Боски. Как, очевидно, и предполагал Милкен, никто в Комиссии данной взаимосвязи не заметил.

Но это, разумеется, не осталось незамеченным в Drexel, даже в ее нью-йоркском отделении. На первый взгляд, сделка была бессмысленной: зачем Познеру платить Боски цену выше рыночной, если он мог запросто купить акции на открытом рынке? Уэйнрот и другие сотрудники с тревогой задавали себе вопрос, не получил ли Боски обещание, что он закроет свою позицию по этой цене, и если получил, то от кого. Обсуждались различные варианты, но никто не хотел спрашивать об этом Милкена, и дело быстро заглохло.

Триумф Милкена стал окончательным, когда позднее в том году Fischbach объявила имя своего нового председателя правления: Виктор Познер. Тот быстро внедрил в поглощенную компанию свой стиль управления, подняв себе зарплату до заоблачных высот, растратив капитал и увольняя рабочих из некогда процветавшей фирмы. Дела у Fischbach шли все хуже и хуже.

В сложившейся ситуации капитуляция Fischbach вызвала интерес лишь у небольшой группы арбитражеров и инвестиционных банкиров с Уолл-стрит. Но у тех, кто был непосредственным свидетелем событий, результаты, достигнутые Милкеном, вызвали благоговейный страх. Познер, действуя самостоятельно, попал в безвыходное положение и был вынужден заключить соглашение о сохранении «статус-кво». Затем в игру вступил Милкен, который, сделав соглашение недействительным, поставил Fischbach на колени. Это была демонстрация силы; сама по себе Fischbach его мало интересовала. Выстраивая победу Познера над Fischbach, Милкен одновременно вел его сквозь еще один сложнейший лабиринт, наградой за преодоление которого являлось поглощение на сей раз гораздо более мощного и упорного противника — National Can Co.

Познер накапливал позицию в National Can Co., крупной упаковочной компании с головным офисом в Чикаго, в течение нескольких лет. К 1981 году, когда его доля составила 38 %, он стал крупнейшим акционером компании, оставив остальных далеко позади. Тогда он заявил, что покупает эти акции лишь в качестве портфельных инвестиций. Потом, в конце 1983 года, примерно в то время, когда начались маневры вокруг Fischbach, National Can объявила о размещении своих облигаций на сумму 100 млн. долларов. Андеррайтером размещения National Can по своему обыкновению выбрала Salomon Brothers.

В Беверли-Хиллз поднялась буря. Ничто не разжигало в Милкене пламя соперничества так сильно, как вероятность того, что конкуренту достанется часть бизнеса, которую он считал своей. Милкен решил, что если руководство National Can не изменит своего мнения и не поручит андеррайтинг Drexel, то эта компания разделит участь других жертв Познера.

Познер связался с руководством National Can и напрямую вмешался в управление компанией. Он заявил, что его не устраивает выбор Salomon Brothers на роль андеррайтера облигаций. Он хотел, чтобы представители National Can обратились к Drexel. Пойдя навстречу требованиям своего крупнейшего акционера, руководство National Can несколько раз встретилось в декабре в Чикаго с Энгелом и другими сотрудниками Drexel. Drexel предложила собственный план размещения облигаций, в соответствии с которым ее комиссионные были на один процент выше запрошенных Salomon. Таким образом, не существовало ни одной объектив-

ной причины выбрать Drexel вместо Salomon; Познер явно оказывал давление на National Can, навязывая ей сотрудничество с Drexel.

Руководство National Can воспротивилось, и тогда Познер прямо предложил компании или выкупить его долю с огромной наценкой (тактика гринмейла), или осуществить вместе с ним и Drexel собственный выкуп на заемные средства, в результате которого 80 % акций будет принадлежать ему, а остальные 20 % – менеджменту. Познеру, разумеется, не было необходимости напоминать о том, что третьей альтернативой является поглощение им компании и увольнение всего руководства.

Никогда еще менеджменту National Can во главе с авторитетным председателем правления Фрэнком Консидайном, одним из столпов чикагской деловой элиты и образцом традиционных добродетелей Среднего Запада, не доводилось сталкиваться со столь отвратительной, неприкрыто агрессивной тактикой в связи с обычным размещением облигаций. Беседуя с Консидайном и финансовым директором National Can Уолтером Стецелем, Познер постоянно им угрожал. Несмотря на то что ни в одной из представленных Познером в КЦББ форм 13-D не говорилось, что он является частью группы с общей заинтересованностью в акциях National Can, он неоднократно сообщал должностным лицам компании, что свыше 50 % ее акций находятся в «дружественных» руках – руках акционеров, которые будут действовать по его указке. Испытывая серьезнейшую тревогу и не видя альтернативы, руководство National Can согласилось на предложенный Познером вариант выкупа с использованием финансового рычага.

Drexel интенсивно подключилась к сделке, планируя выкуп по цене 40 долларов за акцию, что в общей сложности составило бы примерно 410 млн. долларов. Помимо контроля над компанией, Познер должен был получить громадную прибыль от акций, ранее приобретенных им по ценам значительно ниже 40 долларов. Огромные деньги на этой сделке заработала бы и Drexel: вдобавок к комиссионным за консультации она, разместив бросовые облигации Милкена на сумму более 150 млн. долларов, получила бы свой обычный процент, который в данном случае составил бы порядка 5–6 млн. долларов только в качестве вознаграждения за финансирование.

Но это было еще не все. Истинный размер доходов Милкена тщательно скрывался в отчетности инвестиционных товариществ в Беверли-Хиллз. Руководимые Милкеном товарищества, изначально учрежденные с тем, чтобы освободить сотрудников калифорнийского филиала Drexel от забот о собственных инвестициях, процветали, торгуя размещаемыми Drexel бросовыми облигациями. Товарищества имели возможность приобретать значительные объемы этих облигаций по цене размещения, которая быстро вырастала сразу после его завершения и начала вторичных торгов. Одно из первых товариществ калифорнийского офиса называлось Otter Creek. Открытое в 1979 году, оно насчитывало 37 членов, которыми были Милкен, его брат Лоуэлл и наиболее преданные сторонники Милкена, составлявшие его ближайшее окружение. Всем участникам товариществ было строго-настрого запрещено упоминать о них или об их финансовых результатах в разговорах с сотрудниками нью-йоркского офиса; Милкен мотивировал это тем, что разглашение сведений такого рода вызовет зависть. Масштаба деятельности товариществ не знал даже Джозеф. Когда однажды Уэйнрот попросил одного сотрудника из окружения Милкена назвать участников товариществ на Западном побережье, тот ответил, что его, Уэйнрота, это не касается. Контроль торговых операций товариществ осуществлялся только в Беверли-Хиллз; нью-йоркский отдел надзора Drexel ими не занимался.

До начала операций с акциями National Can Otter Creek инвестировало почти исключительно в бросовые облигации и связанные с ними ценные бумаги, такие, как варранты и конвертируемые облигации, и никогда не покупало обыкновенные акции. Но в учетных записях товарищества за декабрь 1983 года зафиксировано аж 54 000 акций National Can. Их держателями, несомненно, была часть тех «дружественных» акционеров, о которых часто упоминал Познер, угрожая National Can.

Одним из условий полученного от National Can после рождественских каникул официального согласия на предложенный Познером вариант финансируемого Drexel вынужденного выкупа было сохранение информации об этом, способной вызвать мгновенную реакцию фондового рынка, в строжайшей тайне. Однако 3 января 1984 года, всего через несколько дней после принятия решения и еще до публичного объявления о выкупе компании, Otter Creek купило еще 10 000 акций National Can.

5 января состоялось заседание совета директоров National Can, на котором было утверждено решение следовать плану выкупа. В тот же самый день, продемонстрировав поистине сверхъестественный выбор времени, Otter Creek приобрело еще 21 300 акций, а спустя два дня докупило еще 2000. Подразумевалось, что решение о покупке акций было принято советом менеджеров Otter Creek во главе с братом Милкена Лоуэллом.

Среднесуточный биржевой оборот акций National Can составлял всего лишь около 4000 штук, и его внезапное резкое увеличение наряду с соответствующим повышением цены вызвали крайнюю озабоченность менеджеров и директоров National Can тем, что сведения о предложенном выкупе просочились на рынок. В связи с этим уже 12 января National Can поспешила публично объявить, что она рассматривает предложение о финансируемом Drexel выкупе на заемные средства. Как и следовало ожидать, после этого цена акций резко подскочила.

Сделки Otter Creek всего за несколько дней до объявления были настолько вопиющими, что Нью-Йоркская фондовая биржа начала расследование по подозрению в инсайдерской торговле. Drexel отвечала на ее запросы о предоставлении информации об Otter Creek с явной неохотой, тянула время и делала все возможное, чтобы пустить следователей биржи по ложному следу, называя покупки Otter Creek «исполнением старых заявок» по «анонимному брокерскому счету». После неоднократных запросов Drexel все же признала, что инвесторами Otter Creek являются ее служащие, однако затем сделала преднамеренное ложное заявление о том, что никакой другой связи между Otter Creek, Drexel и National Can не существует. Между тем Drexel финансировала выкуп на заемные средства.

Следствие установило, что понятие надзора является в Drexel чистой профанацией. Запросы биржи должны были повлечь за собой внутреннее расследование в фирме на предмет того, почему ее служащие совершают сделки с акциями клиента, являющегося объектом финансируемого ею вынужденного выкупа. Вместо этого Drexel спрятала концы в воду. Да и могло ли быть иначе, если лицо, ответственное за надзор в ее калифорнийском офисе, отчитывалось непосредственно перед Лоуэллом, вовлеченным в торговую деятельность товариществ? Тем не менее Drexel одержала верх: биржа в итоге прекратила расследование и указала в заключительном докладе, что Otter Creek не имеет «известных связей с National Can». Невероятно, но на бирже, судя по всему, никому не пришло в голову, что в Otter Creek состоят те же люди, что финансируют выкуп National Can.

В конечном счете National Can Познеру так и не досталась, но Милкен тем не менее его спас. К середине 1984 года империя Познера зашаталась, страдая от избытка заемных средств и скверного менеджмента, что беспокоило Джозефа и Уэйнрота еще до покупки Fischbach. Банки, которые должны были финансировать сделку с National Can, отказались от участия в предприятии. В сделку захотел вступить Консидайн, который лихорадочно пытался найти средства на выкуп, но составить серьезную конкуренцию ведущим корпоративным рейдерам он был не в состоянии. В результате Милкен просто предложил National Can другим своим давним клиентам, предоставив им шанс захватить компанию вместо Познера. Он был уверен, что те перебьют цену любого тендерного предложения от Консидайна.

Возможность приобретения National Can всерьез рассматривал Карл Айкан, который даже открыл большую позицию в ее акциях, но потом отказался от этой затеи. В конце концов компанию купил другой протеже Милкена, Нельсон Пельц. Подняв для Пельца окончательную цену до 595 млн. долларов, Drexel заработала даже большее вознаграждение за финан-

сирование и размещение облигаций, чем в том случае, если бы Познер осуществил первоначальный план. Выкуп финансировался за счет размещения Милкеном облигаций National Can, приобретенных уже хорошо известными читателю компаниями и рейдерами: First Executive Corporation Фреда Карпа, Columbia Savings and Loan Томаса Спигела, Мешуламом Риклисом, Карлом Линднером и Рональдом Перельманом.

Что же до Otter Creek, то оно преспокойно продало свой портфель акций National Can Пельцу за 3,8 млн. долларов, оставшись с огромной прибылью. Только в январе 1984 года товарищество заработало на этом почти полмиллиона долларов. Таким образом, была отработана неоднократно применявшаяся впоследствии схема инсайдерской торговли в сочетании с принуждением акционерных компаний к финансируемой Drexel смене хозяев.

В Нью-Йорке Фред Джозеф, по-прежнему возглавлявший отдел корпоративных финансов, ничего не знал ни про Otter Creek, ни про его сделки с акциями National Can. Милкен до сих пор был подотчетен Кантору, а тот – Линтону, председателю совета директоров Drexel. Энгел же формально подчинялся Джозефу, который не мог отрицать, что взаимоотношения Энгела и Познера оказались выгодными для Drexel. Более того, Энгел свел дружбу с еще одним представителем окружения Милкена – Рональдом Перельманом, главой холдинговой компании MacAndrews & Forbes, исключительно перспективной с точки зрения взаимодействия с Drexel. Но как-то раз сотрудники отдела надзора принесли Джозефу несколько отчетов о сделках, которые воскресили все его опасения относительно профессиональной чистоплотности Энгела. Операции одного из сотрудников клиентского отдела, который, как знал Джозеф, был близким другом Энгела, наглядно свидетельствовали об использовании инсайдерской информации по сделке, в которой участвовал последний. Джозеф не собирался этого терпеть.

Джозеф вызвал Энгела и уличенного в инсайдерской торговле сейлсмана к себе в кабинет. Он был разгневан. Из учетных записей явствовало, что сейлсмен покупал акции, когда дело шло к успешному завершению сделки, а затем продал их как раз перед объявлением о том, что сделка не состоится. Джозеф понимал, что без Энгела тут не обошлось. «Объясните столь точный выбор времени», – потребовал Джозеф. Энгел сохранял спокойствие и отрицал, что имели место какие-либо противоправные действия. «Это просто совпадение», – настаивал он. Сейлсмен его поддерживал. Джозеф чувствовал, что ему лгут. «Молите Бога, чтобы подобных "совпадений" больше не было, – сурово произнес Джозеф, не скрывая своего недоверия. – Если это повторится, уволю обоих, и ни в один инвестиционный банк вас больше не примут».

Несколько недель спустя Уэйнрот рассказал Джозефу, что узнал от одного клиента о том, что Энгел «занял» 65 000 долларов у другого клиента Drexel, оформил простой вексель и не сообщил об этой операции никому из сотрудников фирмы. Джозеф почувствовал отвращение. То, что сделал Энгел, ни под какие официальные запреты не попадало, но и без того было очевидно, что ни один инвестиционный банкир не должен быть обязанным клиенту в финансовом отношении, так как это может повлиять на его, банкира, рассудительность и объективность. Джозеф незамедлительно позвонил Энгелу и сообщил, что тот уволен.

Энгел обратился за поддержкой к Милкену. Он уверял, что в действительности не он в долгу перед клиентом, а клиент задолжал ему 100 000 долларов, что 65 000 долларов являются частичным покрытием этого долга и что Уэйнрот, стремясь от него избавиться, оговорил его перед Джозефом. Милкен позвонил Джозефу и потребовал восстановить Энгела на работе, аргументируя это тем, что тот «полезен». Джозеф знал, что Милкен назначает огромные премии за привлечение клиентов, а Энгел «привлекал» их такими способами, которые при всем их неприятии Джозефом явно срабатывали. Джозеф вдруг подумал, что Милкен почему-то не премирует сотрудников за честность и следование профессиональной этике. Но разве тот как трейдер одинок в своих предпочтениях?

Милкен стоял на своем, и Джозеф счел за благо пойти на компромисс. Он по-прежнему настаивал на увольнении, но Милкен предложил, чтобы Энгел стал «консультантом» Drexel,

или, как он выразился, «искателем». Вознаграждение Энгела должно было, как и прежде, равняться доле доходов, полученных от привлеченных им клиентов, и колебаться в диапазоне от 4 до 20 %. Джозеф согласился при условии, что Энгел больше не будет считаться официальным представителем Drexel.

Это была решающая уступка в ущерб его принципам. Фиговый листок «консультативности» Энгела не обманул никого ни в Drexel, ни за ее пределами. Милкен взял верх над Джозефом и тем самым спас одного из своих преданных сторонников. Энгел перенес свой офис на третий этаж манхэттенского дома Перельмана, который тот использовал как собственный головной офис. Телефонная связь с Энгелом осуществлялась через коммутатор Drexel. В новой для себя должности нештатного консультанта Drexel Энгел зарабатывал больше, чем когда-либо прежде в ранге ее служащего, и стал еще более преданным Милкену.

На исходе 1983 года Дэвид Кей, начальник отдела M&A в Drexel, не спеша вошел в кабинет Джозефа. Одетый, как обычно, в костюм европейского покроя и загорелый после недавней поездки в Беверли-Хиллз, он был в приподнятом настроении. «Дела у нас идут прекрасно», – сказал Кей и отметил галочкой в сводной ведомости доходы от операций его отдела. Джозеф, однако, его оптимизма не разделял.

«Давай посмотрим на другие цифры», – сказал он. Благодаря деятельности Милкена на рынке бросовых облигаций доходы Drexel стремительно выросли почти до 1 млрд. долларов, совершив десятикратный скачок только за время работы Джозефа в фирме. «Вы сделали только десять процентов нашего дохода, или около ста тысяч долларов, – сказал Джозеф Кею. – В большинстве же фирм доля отдела M&A составляет от тридцати до сорока процентов».

«Ну ты и задница», – ответил Кей.

Джозеф был не совсем справедлив к Кею. Вследствие резкого роста доходов, генерируемых отделом Милкена, ни один другой отдел Drexel не обеспечивал той доли прибыли, которую приносили аналогичные подразделения в других фирмах на Уолл-стрит. Джозеф хотел разнообразить деятельность фирмы; он понимал, что в условиях цикличности процессов на Уолл-стрит чрезмерная зависимость от одного человека или направления бизнеса потенциально опасна. Но что он мог поделать, если каждый раз, когда отделу корпоративных финансов, M&A или какому-либо другому удавалось добиться прогресса, Милкен намного их опережал?

После разговора с Кеем Джозеф много думал о роли в фирме отдела M&A. Крупные инвестиционные банки, такие, как Morgan Stanley и Goldman, Sachs, с которыми Джозеф в свое время пообещал сравняться или превзойти их через пятнадцать лет, все громче заявляли о себе в сфере M&A. Но у Drexel было то, чего не было у них, – Майкл Милкен. Он мог стать тем «преимуществом», которое Джозеф всегда искал. Совместная деятельность Drexel и Познера наглядно продемонстрировала, насколько тесно и эффективно могут сближаться денежная машина Милкена и практика M&A.

Джозеф вот уже несколько лет обращался к своего рода гуру менеджмента по имени Кавас Гобхай, консультанту родом из Бомбея, который проводил интенсивные двухдневные семинары с бизнесменами, твердо нацеленными на выработку новаторских идей и «самовыражение». В ноябре 1983 года Джозеф организовал очередную встречу с Гобхай, целью которой являлось изыскание способов прорыва Drexel на передний край набиравшей силу отрасли M&A. Весьма показательным отражением мощи, достигнутой Drexel, было то обстоятельство, что семинар проводился в первоклассном отеле «Беверли-Уилшир», всего в квартале от офиса Милкена.

Была приглашена группа из 11 банкиров Drexel. У Милкена было четыре вакансии, и он привел Треппа, Аккермана и Боба Давидоу. Джозеф привез с собой из Нью-Йорка Кея, Леона Блэка, Джона Киссика, Герберта Бэчелора и Фреда Маккарти. Группа быстро пришла к заключению, что Drexel нужна «звезда» для привлечения крупных клиентов. В список потенциальных «звезд» вошли Брюс Вассерстайн из First Boston, Эрик Гличер из Lehman Brothers и

недавний триумфатор в ситуации с Martin Marietta Мартин Сигел из Kidder, Peabody, ставший кандидатом номер один. Это была необычная и интересная идея, однако в действительности никто из собравшихся не рассчитывал на то, что хоть один из кандидатов уделит предложению от Drexel сколько-нибудь серьезное внимание.

Но у группы появились и более увлекательные идеи. Крупные компании поддерживали бум слияний и поглощений только потому, что у них были большие деньги и доступ к кредитным ресурсам. Последние сделки с участием Drexel продемонстрировали, что клиент может и не располагать средствами, коль скоро Drexel привлекает их для него. Какой-нибудь Познер, знающий, что в нужный момент он получит в свое распоряжение, скажем, 1 млрд. долларов, был не менее грозной силой, чем та или иная компания из разряда «голубых фишек» с банковским счетом и кредитоспособностью на тот же миллиард. Акционеров и особенно арбитражеров, инвестировавших в акции компаний-мишеней, не слишком волновало, откуда приходят деньги, – лишь бы те у них были.

Затем группа продвинулась в своих размышлениях на шаг дальше. Что, если Drexel будет не привлекать средства, а только обещать их привлечь? Фирма могла бы выпускать «гарантийное письмо» – официальное поручительство в том, что она соберет деньги, необходимые для осуществления предложения о поглощении. До тех пор пока Drexel выполняла бы свои обязательства в полном объеме, такое письмо фактически заменяло бы наличные деньги.

Очевидно, что крупным компаниям, имеющим доступ к банковским ссудам и кредитным рынкам, не было смысла отдавать предпочтение столь эфемерной замене, как письмо Drexel. Но как быть с компаниями, у которых нет такого выбора? Кроме того, Drexel по собственному опыту знала, что привлечение средств для враждебных поглощений связано с особой сложностью. Инвестиционные банки вроде Goldman, Sachs избегали их, опасаясь испортить себе репутацию. Группа обсудила данный аспект проблемы и риск, сопряженный с еще большим сближением Drexel с такими рейдерами, как Познер. Милкен не видел в этом большой проблемы, да и более осторожный Джозеф полагал, что игра все же стоит свеч. Если фирма намеревалась занять доминирующее положение на рынке, то у нее действительно не было альтернативы. Что же до репутации Drexel, то она вряд ли была настолько безукоризненной, чтобы ее могли серьезно запятнать одно-два враждебных поглощения.

Джозеф и его коллеги вернулись в Нью-Йорк и сообщили остальным сотрудникам, что Drexel, по всей вероятности, в скором времени еще больше свяжет свою деятельность с враждебными поглощениями. Но основная ставка делалась на предстоящую конференцию по высокодоходным облигациям, на которой Джозеф и Милкен планировали довести до всеобщего сведения свою новую стратегию финансирования враждебных поглощений.

Первая такая конференция состоялась в конце 70-х, за два года до переезда Милкена и его отдела на Западное побережье, и была более чем скромной по своему масштабу. Рынок бросовых облигаций в то время переживал внезапный спад, и Милкен, что случалось с ним довольно редко, чувствовал себя деморализованным. Как-то он пожаловался Джозефу, что ему не удастся привлечь внимание потенциальных покупателей к своим доводам о прибыльных возможностях низкорейтинговых ценных бумаг. «Найди мне клиентов», – попросил Милкен.

Предложенная Джозефом идея конференции состояла в том, чтобы собрать вместе тех клиентов его отдела корпоративных финансов, которые могли бы стать эмитентами безрейтинговых облигаций, и группу потенциальных покупателей таких ценных бумаг – клиентов Милкена. Собрание едва ли можно было назвать успешным. Джозеф смог привлечь представителей только трех компаний, а Милкену удалось заинтересовать лишь семь или восемь потенциальных покупателей. Несмотря на это, в холодный и дождливый мартовский день они устроили заседание в одном из конференц-залов офиса Drexel. Выступая перед собравшимися, Милкен говорил о потенциале бросовых облигаций с таким жаром, словно перед ним была многосотенная аудитория.

В следующем году ситуация была лишь немногим лучше: пришло 50 человек. В 1979 году Милкен перенес конференцию в отель «Бeverли-Хилтон» в Беверли-Хиллз. Торжественный ужин в пятницу, задуманный как непринужденный светский раут на исходе двухдневного заседания, потерпел полное фиаско. За десять минут до размещения гостей сотрудникам Drexel были розданы списки корпоративных и институциональных клиентов. Предполагалось, что они будут встречать участников конференции и провожать их к отведенным для них местам. Но так как в большинстве своем они не знали клиентов в лицо, тем приходилось рассаживаться как попало. Жирная еда – курица и говядина на палочках и запеканка с рубленным салом – заставляла всех искать лишние салфетки. За неимением развлечений, участникам трапезы пришлось довольствоваться сухой речью председателя совета директоров Sun Chemical.

По завершении мероприятия Энгел подошел к Милкену. «Это управляющие высокого ранга, они привыкли, чтобы все делалось стильно, – сказал он. – Закуски были омерзительными, а ужин – сущим бедламом». Милкен был только рад переложить ответственность за планирование следующей конференции на Энгела.

Энгел взял дело в свои руки, и конференция 1980 года, проведенная в более комфортабельном отеле «Бeverли-Уилшир», отличалась несравненно большей утонченностью. Она началась во вторник вечером и закончилась в субботу утром, что в дальнейшем стало традицией. Помимо уже привлеченных клиентов, Энгел пригласил представителей компаний, которые Милкен хотел заинтересовать либо в выпуске бросовых облигаций, либо в инвестировании в них. Управляющим компаний, которые уже эмитировали низкорейтинговые облигации, была отведена роль ораторов, и они на все лады расхваливали бросовые облигации, призванные-де оздоровить финансово-экономические отношения.

Меню и процедура рассаживания на ужине в пятницу были по сравнению с предыдущими конференциями значительно улучшены. Но ораторы – группа ученых и один специалист по опросам общественного мнения – нагоняли тоску, и многие из 175 гостей клевали носом.

Тем не менее к 1984 году конференция по высокодоходным облигациям окончательно избавилась от болезней роста. Состоявшаяся, как и в прошлый раз, в «Бeverли-Уилшире», она насчитывала свыше 800 участников. Милкен был на ней официальным распорядителем и главной знаменитостью. В своих выступлениях он затрагивал не только бросовые облигации, но и такие поистине глобальные темы, как создание новых рабочих мест, образование и недостаток капитала у населения. В последующие годы Милкен касался этих тем бесчисленное множество раз, и преданная ему аудитория жадно внимала каждому его слову, будто он был не торговцем облигациями, а умудренным философом с мировым именем.

У Энгела к тому времени был штат из восьми человек, но Милкен лично утвердил каждый пункт плана конференции 1984 года, вплоть до рассаживания гостей. Ничто не пускалось на самотек. Барри Диллера, главу 20th Century-Fox, переметнувшегося туда из Paramount Pictures, нельзя было сажать рядом с Мартином Дэвисом, председателем правления Gulf + Western – компании-учредителя Paramount. Роджера Стоуна, главу Stone Container и эмитента бросовых облигаций, усадили рядом с представителями Fidelity – взаимного фонда, являвшегося одним из крупнейших инвесторов в облигации Stone. Обслуживание клиентов было поднято на новую высоту: когда один институциональный покупатель бросовых облигаций попросил, чтобы стены и потолок в его гостиничном номере были зеркальными, Drexel оплатила установку зеркал.

Пятничный ужин на 1500 персон пришлось перенести в отель «Сенчури-Плаза». На сей раз никто не заснул. Вместо тоскливых спичей на макроэкономические темы был развернут гигантский экран, и, когда приглушили свет, начался показ рекламного ролика с участием «звезд» – Стива Уинна и Фрэнка Синатры. Потом на освещенной софитами сцене появились все тот же Уинн и Милкен. «Вы, ребята, не знаете, как снимать рекламу», – шутливо подначил Милкен Уинна.

«Да ну? ответил Уинн. – Пусть решит эксперт».

Тут на сцену, широко шагая и размахивая пачкой ассигнаций, вышел сам Синатра. «Возьми, детка, – произнес он, протягивая деньги Уинну. – Купи себе несколько облигаций». Затем Синатра исполнил 45-минутное попурри из своих хитов. Аудитория ревела от восторга.

Выступление Синатры обошлось Drexel в 150 000 долларов. Но это были жалкие гроши по сравнению с теми деньгами, которые в конечном итоге принесли ей старые и новые клиенты в результате конференции.

Год спустя Джозеф, обводя взглядом переполненный бальный зал «Бeverли-Хилтона», куда, дабы вместить всех присутствующих, вновь перенесли конференцию, восхищался размахом мероприятия и составом участников. Список выступающих насчитывал свыше 100 представителей эмитентов бросовых облигаций. Выйдя из-за стола для организаторов, Джозеф поднялся на подиум, чтобы сделать одно из тех выступлений, которые они с Милкеном называли «краткими коммерческими интерлюдиями».

Это был благоприятный момент для рекламы нового приоритетного направления Drexel финансирования насильственных поглощений. «Мы долго работали над проблемой обеспечения финансирования враждебных поглощений», – заявил он аудитории, которая слушала его с восторженным вниманием. Он довел до сведения участников конференции выработанную на семинаре в ноябре 1983 года концепцию «гарантийного письма». «Мы полагаем, что это осуществимо, и верим, что нам это по плечу», – добавил он и изложил собственный взгляд на проблему. Компании, сказал он, должны принадлежать тем, кто готов идти на риск, – другими словами, клиентам Drexel, а не просто акционерам. Это и есть настоящий капитализм. Кто угодно, заручившись поддержкой Drexel, может теперь купить компанию. «Впервые в истории мы уравнили шансы игроков. Никаких привилегий больше не будет», – заключил Джозеф.

Он не знал, поняла ли аудитория всю важность его слов. Но потом, в мужском туалете, он нечаянно подслушал разговор двух участников конференции. «Слышал, что сказал Фред?» – спросил один. «Да. Блеск! – ответил другой. – Это впечатляет».

Сделанный Джозефом акцент на враждебных поглощениях привел к тому, что конференцию 1985 года прозвали «Балом хищников». Избавиться от этого эпитета оказалось так же непросто, как и от термина «бросовые облигации», и с тех пор он сопровождал все конференции по высокодоходным ценным бумагам.

Позднее в тот же день Джозеф и Милкен провели семинар, посвященный слияниям и поглощениям. Проанализировав состав участников, Милкен оценил их совокупную покупательную способность примерно в триллион долларов. Там присутствовали практически все потенциальные рейдеры и рейдеры-профессионалы. Карл Айкан сделал презентацию; легендарный англо-французский финансист сэр Джеймс Голдсмит и Карл Линднер задавали вопросы; издательский магнат Руперт Мэрдок, техасский нефтяной рейдер Бун Пикенс и адвокат Джо Флом высказали свои соображения. Было на семинаре кое-что и «для души». Mattel⁶¹, клиент Drexel, сопровождала свою презентацию «показом мод»: по подиуму расхаживали полногрудые манекенщицы, одетые в точные копии новых вечерних платьев куклы Барби от Оскара де ла Ренты.

Но главные события разворачивались в гораздо более приватной обстановке, в бунгало 8, расположенном среди пышной тропической растительности парка отеля «Бeverли-Хиллз». Это самое большое бунгало отеля; в нем три спальни, гостиная и несколько отдельных веранд.

Бунгало 8 стало к тому времени «нервным центром» конференции, где планировались крупнейшие сделки и исполнялись иные желания и фантазии. Раз в году это место превращалось в жилище и царство Энгела. Начиная с 1983 года, он устраивал здесь в четверг знаменитый вечер с коктейлями. На эти вечера приглашались только особо важные клиенты, что

⁶¹ Крупная американская фирма-производитель игрушек. – Прим. ред.

немедленно приобщало их к группе избранных. Прелестные молодые женщины, в большинстве своем честолюбивые актрисы и фотомодели, вращались в обществе преуспевающих бизнесменов. Женам вход был воспрещен, хотя они могли посетить роскошный ужин, проходивший после приема в ресторане «Чейзен'с». Приходили, однако, лишь немногие.

Управляющие отдела корпоративных финансов каждый раз упрашивали Энгела пригласить их клиентов. Последние делали то же самое и обычно говорили примерно следующее: «В этом году я заплатил Drexel 50 миллионов комиссионных и считаю, что заслужил приглашение на прием». К 1985 году конкуренция была жесточайшей.

В тот четверг избранные, как обычно, стекались в бунгало, где их со всей любезностью приветствовал Энгел. Присоединившись к гостям, Джозеф тотчас же обратил внимание на роскошных девиц, неспешно дефилирующих в толпе. Он явился на прием, получив заверение в том, что это не проститутки. Да и зачем, сказали ему, платить красивым женщинам за посещение вечеринки, где соберутся одни из самых богатых мужчин в мире? Ранее один из крупнейших клиентов Drexel Карл Линднер попросил Джозефа навести справки о девушке, приглянувшейся сыну Линднера, и Джозефу сказали, что это дочь уважаемого доктора, друга одного из директоров Drexel. Тогда же Джозеф заявил, что не потерпит распущенных нравов, процветавших в свое время в Burnham & Co., особенно теперь, когда Drexel намерена отнять пальму первенства в области M&A у респектабельных фирм.

Большинству гостей было, впрочем, не до красоток, ибо в тот вечер их привели в бунгало 8 куда более важные дела. В углу Боски тихо разговаривал с Айканом, сэр Джеймс был в обществе Пикенса и Флома, а Мэрдок и Линднер непринужденно болтали с Кеем и гостеприимным Энгелом. Всего через несколько недель Пикенс сделает предложение о поглощении Unocal, Пельц атакует National Can, сэр Джеймс ополчится на Crown Zellerbach, а Фарли попытается поглотить Northwest Industries – и все это при финансовой поддержке со стороны Drexel.

Перспективы миллиардных доходов настолько «завели» участников конференции (даже тех, кому дорога в бунгало 8 была заказана), что все находились в состоянии радостного возбуждения. Кульминация всеобщей эйфории пришлось на ужин в пятницу. Толпа раскачивалась в такт песне из рекламного видеоролика с модифицированным текстом «Охотников за привидениями»: «Куда звонить, чтобы денег так скорей срубить? Звони... в "Дрексел"!» Затем экран убрали, и на подиуме в свете прожекторов появилась одетая в сверкающее платье с блестками Дайана Росс – «звезда», приглашенная в качестве сюрприза. Она спела попури из хитов, записанных на Motown Records, умудрившись дважды сменить сценический наряд.

На большинство участников конференция произвела неизгладимое впечатление, но нашлись и скептики. «Еще неизвестно, с чем мы имеем дело: с переломным этапом в развитии американского бизнеса или с "мыльным пузырем" вроде пресловутой Компании южных морей», – сказал в том году один из участников в интервью «Сан-Франциско кроникл».

Глава 5

Уилкис ответил на телефонный звонок в своем кабинете в Lazard Freres. Это был первый звонок за утро, и неудивительно, что на проводе был Ливайн. «Не работай сегодня», – начал тот.

«Деннис, – ответил Уилкис утомленным тоном, – ты же знаешь, что я не могу». Уилкиса поражало, что у Ливайна так много свободного времени; ничего в сущности не изменилось с тех пор, как тот отлынивал от работы в Citibank.

«Тогда давай позавтракаем, – продолжал Ливайн. – Пойдем в "Ривер кафе"».

Уилкис согласился. «Давай позавтракаем», несомненно, означало, что Ливайн хочет поговорить об «игре». Теперь они никогда не обсуждали это по офисному телефону. Они встречались лично и лишь в тех случаях, когда это было невозможно, пользовались телефонами-автоматами.

В то время, в середине 1984 года, не было в Нью-Йорке места «горячее», чем «Ривер кафе» – элегантный, непомерно дорогой ресторан на барже, пришвартованной к Бруклинскому причалу. Рестораны стали вдруг новым прибежищем богатых нью-йоркцев, в большинстве своем из-за дороговизны. В них можно было посмотреть на других и показать себя, продемонстрировать последние изыски моды, произвести друг на друга впечатление способностью получить нужный столик.

Ливайн обожал заведения такого рода, он любил тратить «карманные деньги», занимая лучшие столы. В тот день он занял стол с потрясающим видом на Манхэттен через Ист-Ривер и ждал своего друга. «Испытаем твою лояльность, – начал Ливайн, когда пришел Уилкис. – Ты платишь?»

Уилкис кивнул, чувствуя, что у него нет другого выхода.

«Вот и хорошо».

Уилкис мог легко себе это позволить. Он недавно впервые посетил Каймановы острова с тех пор, как переместил туда свой счет, и у его банкиров был сияющий вид. Немногим более чем за год прибыль на его счету составила свыше 50 %.

Ливайн заказал бутылку дорогого бордо и бросил на Уилкиса умоляющий взгляд. «Боб, я хочу кое-что узнать, – начал он. – Ты встречаешься со мной, потому что ты действительно мой друг? Или ты приходишь только потому, что я даю тебе информацию?»

«Деннис, не мели чепухи, – ответил Уилкис, почувствовав себя неловко от внезапной сентиментальности. – Давай поговорим об игре».

Но Ливайну явно хотелось поговорить о чем-то другом. Он любил жаловаться на жену и подбивал Уилкиса на признания того же свойства, но от грубых, даже жестоких замечаний Ливайна Уилкису становилось не по себе. «Терпеть не могу возвращаться домой, – говорил, бывало, Ливайн. – Я могу купить себе любую крошку».

Примерно так же Ливайн относился буквально ко всему, о чем говорил Уилкис. Уилкис начинал испытывать удовольствие от жизни в Манхэттене: он посещал концерты, оперу и книжные магазины, знакомился с людьми с аналогичными интересами. Ничто из перечисленного Ливайна не интересовало. «Пусть все, что нельзя купить, катится к такой-то матери», – такова была его позиция.

Ливайн обожал потчевать Уилкиса рассказами о несправедливостях, творимых в отношении него в Lehman Brothers. На этот раз он сказал, что Питер Соломон «любит его», но почти все остальные относятся к нему предвзято. Lehman – это «старые деньги», пояснил он. Уилкис был озадачен: «Не понимаю. Они, что, не евреи?»

«Они немцы, – ответил Ливайн. – Такая же дрянь, как и WASPy».

Через некоторое время Ливайн перешел к истинной цели ленча. «Надо поговорить», – сказал он.

«О чем?» – спросил Уилкис.

«Расслабься, Боб, – ответил Ливайн, затягивая беседу и продлевая напряженное ожидание. – Закажи бренди». Только когда официант принес выдержанный бренди, он заговорил о главном.

«Уолли бесподобен, – сказал он. – Голди тоже».

Уилкис поежился. Он знал, что его вклад незначителен. Он передал информацию о намерении United Technologies сделать тендерное предложение о покупке компании Bendix почти в самом конце битвы за ее поглощение, прославившей Мартина Сигела. Это принесло Ливайну свыше 100 000 долларов прибыли от торговли 20 000 акций менее чем за неделю до публичного объявления о тендерном предложении. Но более успешные сделки пришли из других источников. Только на одной из них – поглощении компанией Litton Industries фирмы Itek Corporation, информацию о которой Ливайн получил благодаря своей работе в Lehman, – он заработал свыше 800 000 долларов. Соколоу сообщил подробности сделки, и Ливайн безбоязненно купил огромный пакет, 50 000 акций, всего лишь за пять дней до объявления тендерного предложения. Кроме того, Ливайн сделал почти 150 000 долларов на приобретении Simmonds Precision Products, клиента Goldman, фирмой Hercules Inc.

«Я веду счет, – продолжал Ливайн. – Вот Goldman, вот Уолли. Уилкис, ты в долгу».

Уилкис ощутил укол беспокойства. Неужели без него могут обойтись? При всем дискомфорте отношений с Ливайном тот по-прежнему был ему самым близким другом. Игра установила между ними ту степень доверительности, какой он прежде не знал. Он искренне полагал, что Ливайн о нем заботится. Ливайну, по-видимому, часто требовались дополнительные подтверждения того, что Уилкис – его друг.

Но был еще более существенный момент. Уилкис не мог не признать, что ему нравится волнующая атмосфера азартной игры, характерная для предложений о поглощении. Он любил нервное состояние неопределенности и ту беспредельную радость, что охватывала его в случае подтверждения его информации и повышения цен на акции. Эти победы давали ему всепоглощающее чувство превосходства. Деньги, как таковые, значили для него все меньше и меньше; в отличие от Ливайна Уилкису не хотелось разгуливать с такими деньгами, от которых оттопыриваются карманы. Свои все возрастающие доходы от торговли он почти не тратил.

Ливайн настоятельно потребовал от Уилкиса, чтобы тот более усердно собирал информацию о текущей ситуации в Lazard, но дал понять, что не собирается выводить его из игры – во всяком случае, пока. «Мне нужен кто-то, кто помогал бы сохранять внешнюю безукоризненность моих сделок», – сказал Ливайн, объясняя, какую роль он отводит Уилкису. «Твоя память порой меня пугает», – продолжал он. Память Уилкиса была почти фотографической. «Мне остается надеяться, что счастье мне не изменит и ты не пойдешь против меня. Ты знаешь обо мне больше, чем я сам».

Уилкис находил утешение в том, что его жизнь со всеми ее взлетами и падениями была теперь каким-то едва ли не мистическим образом связана с жизнью Ливайна. Ливайн признался, что игра представляет собой одну из немногих вещей, имеющих для него значение. Он сказал, что она является «святейшим атрибутом» его существования.

Уилкис вернулся в Lazard, исполненный решимости оправдать надежды Ливайна.

Несмотря на все жалобы Ливайна, его положение в Lehman Brothers улучшалось, поскольку бум поглощений набирал силу и внутри фирмы постепенно разгорался конфликт. Когда более приземленные трейдеры, руководимые Льюисом Глаксменом, взяли верх в борьбе с более аристократичными инвестиционными банкирами во главе с Питером Дж. Питерсоном, другие инвестиционные банкиры покинули компанию, вследствие чего возрос авторитет Ливайна. Гличер, принявший его на работу, ушел в конце 1983 года в Morgan Stanley. Это

произошло после того, как Глакспен обошел его, поставив во главе отдела М&А Ричарда Бингема. Ливайн словчил и проник в отдел вслед за Бингемом. Он утверждал, что его способность собирать и анализировать внешние данные настолько высока, что ему просто необходимо быть рядом с начальником отдела, «чтобы докладывать о последних новостях».

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.