

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
Конец ознакомительного фрагмента.	47

# 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. Несколькоми годами ранее он помог Marietta отразить попытки Bendix Corporation насильственно поглотить компанию<sup>1</sup>, 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 торговлей<sup>2</sup>. 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 облигаций<sup>3</sup>, – 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 тикеров<sup>4</sup>, 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. «КЦББ<sup>5</sup> обвиняет должностное лицо Drexel Burnham Lambert в инсайдерской торговле», прочла она вслух. Пока Кэти

---

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

<sup>2</sup> 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.*

<sup>3</sup> 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.*

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

<sup>5</sup> 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»<sup>6</sup>, 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 трейдеров<sup>7</sup> и сейлсменов<sup>8</sup>. 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.*

<sup>6</sup> «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.*

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

<sup>8</sup> 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 преступлениях<sup>9</sup>, 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.

---

<sup>9</sup> 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 органами<sup>10</sup>, избежали полномасштабного откры-

<sup>10</sup> 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 жюри<sup>11</sup> 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.*

<sup>11</sup> 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 андеррайтинг<sup>12</sup> 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 «WASP<sup>13</sup>» – 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

---

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

<sup>13</sup> 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 трасты<sup>14</sup>. 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

---

<sup>14</sup> 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 диверсификации<sup>15</sup> 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

---

<sup>15</sup> 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&A<sup>16</sup> - 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 вознаграждений<sup>17</sup>. 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-

---

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

<sup>17</sup> 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 интерстейт<sup>18</sup> 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 интересов<sup>19</sup>.

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, приносявшая 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.

---

<sup>18</sup> Дорога, связывающая разные штаты. – *Прим. ред.*

<sup>19</sup> «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-



симось<sup>20</sup>. 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 IFB<sup>21</sup>.

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.

---

<sup>20</sup> До 1775 г. – *Прим. ред.*

<sup>21</sup> 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. Voesky Co., изъяв всю свою прибыль.

Причиной такого решения было то, что спекуляции семьи Хант на рынке серебра<sup>22</sup> 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. Voesky 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 гастронамами – это был бизнес его дяди. Дабы увеличить прибыль, «Брасс рейл» включили

---

<sup>22</sup> 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, принесла 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"<sup>23</sup>», – 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

---

<sup>23</sup> «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 рычаг<sup>24</sup> 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 срок<sup>25</sup> 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»<sup>26</sup>.

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

<sup>25</sup> 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.*

<sup>26</sup> 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 Мурадян у приходиться 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 благодарения<sup>27</sup>, 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 Мурадян 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 Мурадян, – но мой муж всегда надевает деловой костюм даже тогда, когда собирается в свой «домашний» офис».

<sup>27</sup> 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 замаялся, 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 «Табби<sup>28</sup>» 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.

---

<sup>28</sup> 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 бумаг<sup>29</sup>, 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

---

<sup>29</sup> 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, отвращали 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 чирлидером<sup>30</sup>, 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 братства<sup>31</sup> «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

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

<sup>31</sup> 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 рынка<sup>32</sup>. 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 пункта<sup>33</sup> 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

<sup>32</sup> 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.*

<sup>33</sup> 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 беспрерывно. 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 плюща<sup>34</sup>. 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

---

<sup>34</sup> 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 помощники 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 сессии<sup>35</sup>, 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 тикетов<sup>36</sup>, и каждый раз, когда он видел

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

<sup>36</sup> 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»<sup>37</sup>, 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.

<sup>37</sup> 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, проспектов<sup>38</sup> 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

<sup>38</sup> 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.

## **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.